

"درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في
دولة الكويت وعلاقتها بأداء المعلمين التعليمي من وجهة نظر
المديرين"

إعداد

فيصل عايد محمد ناصر الفايز

إشراف الأستاذ الدكتور

عبد الجبار توفيق البياتي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والقيادة التربوية

كلية العلوم التربوية


جامعة الشرق الأوسط

آب/ 2010

تفويض

أنا الطالب فيصل عايد محمد ناصر الفايز أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: فيصل عايد محمد ناصر

التوقيع:

التاريخ: 2010 / 9 / 4 م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها (درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بأداء المعلمين التعليمي من وجهة نظر المديرين) وأجيزت بتاريخ 9/5/2010.

التوقيع



أعضاء لجنة المناقشة:

- د. عباس عبد مهدي الشريفي (رئيساً)
أ. د. عبدالجبار توفيق البياتي (عضواً ومشرفاً)
د. أيمن أحمد العمري عضواً (ممتحناً خارجياً)

الإهداء

إلى والدي ووالدتي..... نبع الحنان ،

ورمز الأمان رحمهما الله تعالى

إلى زوجتي..... التي هونت علي مشوار دربي،

وقدمت ما تستطيع لتسهيل أمور عملي

إلى أولادي..... شرايين قلبي، ونور عيني،

والأمل المتجدد في حياتي

إلى أهلي وأحبتي وأخواتي...سواعدي وسندي

إلى أساتذتي الكرام

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين، وآله وصحبه أجمعين.... لا يسعني بعد أن انتهيت من إعداد هذه الرسالة إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان بعد شكر الله تعالى إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور عبدالجبار البياتي الذي شرفني بقبوله الإشراف على هذه الرسالة والذي كان له الفضل الكبير بعد الله تعالى في تطويرها وإخراجها إلى حيز الوجود . كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير والعرفان وعظيم الامتنان إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة كل من الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي، والدكتور أيمن أحمد العمري على قبولهم مناقشة هذه الرسالة وإثرائها بملاحظاتهم القيمة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل من أسهم في إخراج هذه الرسالة، وإلى أساتذتي في جامعة الشرق الأوسط الذين كانوا خير مربين أسهموا في تكوين شخصيتي العلمية والتربوية.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ط	فهرس الملحقات
ي	المخلص باللغة العربية
ل	المخلص باللغة الانجليزية
	الفصل الأول: مقدمة الدراسة
2	تمهيد
6	مشكلة الدراسة
7	هدف الدراسة وأسئلتها
7	أهمية الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
10	حدود الدراسة
	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة
12	أولاً: الأدب النظري
38	ثانياً: الدراسات السابقة
53	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

الصفحة	الموضوع
	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
57	منهج الدراسة
57	مجتمع الدراسة وعينتها
58	أداتا الدراسة
62	إجراءات الدراسة
63	المعالجة الإحصائية
	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
66	نتائج السؤال الأول
69	نتائج السؤال الثاني
71	نتائج السؤال الثالث
	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
73	مناقشة نتائج السؤال الأول
75	مناقشة نتائج السؤال الثاني
76	مناقشة نتائج السؤال الثالث
78	التوصيات
79	المراجع

فهرس الجداول

الصفحة	المحتوى	الرقم
58	توزع مجتمع الدراسة وعينتها حسب المحافظة والمدارس والجنس.	.1
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	.2
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة أداء المعلمين التعليمي في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	.3
71	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء المعلمين التعليمي	.4

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
89	إستباننا الدراسة	.1
96	قائمة بأسماء المحكمين	.2
97	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط	.3
98	كتب تسهيل مهمة من وزارة التربية في دولة الكويت	.4

"درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بأداء المعلمين التعليمي من وجهة نظر المديرين"
إعداد: فيصل عايد محمد ناصر الفايز
إشراف الأستاذ الدكتور
عبد الجبار توفيق البياتي

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بأداء المعلمين التعليمي من وجهة نظر المديرين. وقد أجريت الدراسة على مجتمع مديري المدارس المتوسطة في جميع محافظات الكويت في العام الدراسي 2009 / 2010م، والبالغ عددهم (151) مديراً ومديرة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم بناء استبانتيين وهما: استبانة إدارة الجودة الشاملة لقياس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس المتوسطة في وزارة التربية في دولة الكويت والتي اشتملت على (37) فقرة، واستبانة أداء المعلمين التعليمي لقياس درجة مستوى أداء المعلمين التعليمي في المدارس المتوسطة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس والتي اشتملت على (20) فقرة، وقد تم التحقق من صدقهما وثباتهما.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت كانت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج أن درجة أداء المعلمين التعليمي في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت جاءت بدرجة مرتفعة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء المعلمين التعليمي.

في ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بضرورة توافر طرق للمتابعة والتقويم لدى وزارة التربية الكويتية للتأكد من حسن التنفيذ والتطبيق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وملاءمة

شروط عمل المديرين والمعلمين لما يقومون به من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة من حيث الرواتب والمخصصات والضمانات وشروط التعيين والترفيه والحوافز وغيرها، وتشكيل فريق ومجلس للجودة من المؤهلين علمياً، وذوي الخبرات للإسهام في تقديم أداء يتصف بالإبداع والتميز والجودة.

**The degree of applying total quality management on
intermediate stage in the State of Kuwait and its relation to
teachers' instructional performance from the principals' point
of view**

Prepared by

Faisal Ayed Mohamed Al Fayez

Supervisor

Dr. Abdul-Jabbar Al Biati

Abstract

The objective of the study was to investigate the degree of applying total quality management on intermediate stage in the state at Kuwait and its relation to teachers' instructional performance from the principals' point of view. Population of the study consisted of all Kuwait middle schools principals in all Kuwaiti Governorates in the academic year of 2009/2010, totaling 151 school principals. To achieve the objective of the study, two questionnaires were developed; a TQM questionnaire, consisting of 37 items to measure implementation level of TQM in Kuwaiti middle schools.. The second questionnaire consisted of 20 items and was used to measure teachers' job performance in Kuwaiti middle schools from schools' principals' perceptions.. Reliability and validity were obtained for both instruments, and found to be adequate to achieve objective of the study.

Results indicated high degrees of applying total quality management (TQM) in Kuwait middle schools. Results indicated high levels of job performance among Kuwaiti middle schools teachers. Finally, results indicated a positive significant correlation between TQM application degree and teachers' job performance.

In light of these results, the study recommended the need for Kuwaiti Ministry of Education to provide schools with the appropriate methods to monitor assess and develop schools performance to ensure high educational quality. Work environment must be compatible to the implementation of TQM principles such as providing them with adequate salaries, incentives, and good work conditions and career security. A specialized board for TQM consisting of qualified staff is also needed in the contexts of school environment. Future research is also needed to investigate the use of TQM in other school levels.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

تمهيد:

يواجه العالم اليوم كثيراً من التحديات التي تؤثر بشكل مباشر في بنية التعليم وبيئته وأهدافه ومناهجه، كما أن المتغيرات المتسارعة في العصر الحاضر والمتمثلة في الثورة التكنولوجية والمعرفية المتنامية، وتطوير وسائل الاتصال والإعلام والمعلومات واستثمار الفضاء وغيرها، كل ذلك أدى إلى أن يحتل تطوير المؤسسات التعليمية الصدارة في البلدان المتقدمة والنامية.

تحتل إدارة الجودة الشاملة إحدى المسائل الحيوية في نظام التعليم المعاصر، ومن أهم المداخل الإدارية الحديثة، التي تمزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية من جهة، وبين المهارات الفنية المتخصصة من جهة أخرى من أجل الارتقاء بمستوى تحسين الأداء والتطوير المستمر (دلاشة، 2006).

إن إدارة الجودة الشاملة من أهم الموجات التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل المديرين والباحثين الأكاديميين كأحد الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية وقد وصفت بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب وقد جاء مفهوم إدارة الجودة الشاملة ليعبر عن فلسفة إدارية عصرية وضعت من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين (زيدان، 2010).

وقد حظيت عمليات إصلاح التعليم باهتمام كبير في معظم دول العالم وحظيت الجودة الشاملة بجانب كبير من هذا الاهتمام إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديد الذي تولد لمسايرة

المتغيرات الدولية والمحلية ومحاولة التكيف معها فأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة بحيث يمكن القول إن الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي ستواجهه الأمم في العقود القادمة (Sabihini, Widhy &) (Abdullah, 2010)

وأشار الزواوي (2003) أنه لا بد من نشر ثقافة الجودة لدى جميع العاملين في النظام التعليمي لتحقيق الجودة الشاملة في جميع الأوساط التعليمية من خلال توضيح مفهومها، وأهميتها، وأسسها، ومبادئها، ومعاييرها، ومتطلبات تحقيقها، ولا بد من تسخير جميع الإمكانيات المادية والبشرية ومشاركة جميع الجهات والإدارات والأفراد في العمل كفريق واحد في اتجاه تطبيق معايير الجودة الشاملة في النظام التعليمي.

إن الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في التعليم، لا يعني أنه يخطط لجعل المؤسسات التعليمية منشآت تجارية، أو صناعية تسعى إلى مضاعفة أرباحها عن طريق تحسين منتجاتها، ولكن ينبغي الاستفادة من مدخل إدارة الجودة الشاملة في العملية التدريسية من خلال تطوير الأساليب الإدارية التعليمية تحقيقاً لجودة المخرج التعليمي، وسعيًا إلى مضاعفة إفادة المستفيد الأول لكافة الجهود التعليمية، وهو المجتمع بكل مؤسساته، وجماعته، وأفراده في مجال التعليم، وإطلاق شرارة المنافسة من أجل تحقيق أفضل النتائج (علاونة، 2004).

إن من الضروري بمكان تسخير جميع الإمكانيات المادية والبشرية ومشاركة جميع الجهات والإدارات والأفراد في العمل كفريق واحد والعمل في اتجاه واحد وهو تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في النظام التربوي التعليمي وتقويم مدى تحقيق الأهداف ومراجعة الخطوات التنفيذية التي يتم تنفيذها (Gopal, Abdul Malek & Tambi, 1999).

وتعتمد فاعلية الإدارة المدرسية في الوقت المعاصر على أساس إدارة الجودة الشاملة، والأسلوب الإداري الذي تدار به، وما ينتج عنه من مستوى عالٍ في الأداء، من خلال تمكين العاملين، واستخدام الاستراتيجيات التي تساعد في تفعيل الأداء الإداري داخل المدرسة، ومدى مقدرة الإدارة على تسهيل العمل؛ بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة (مشاقبة، 2007).

وأشار أحمد (2003) إلى أن المعلم يحتل منزلة خاصة في النظام التربوي، وأهميته تفوق غيره من عناصر النظام، فالمعلم المعد إعداداً جيداً يستطيع أن يوظف المنهاج أحسن توظيف، إذ تكاد تجمع الأدبيات العربية على أن إعداد المعلم العربي يمثل سلم الأولويات في اهتمامات وزارات التربية والتعليم.

ويعد المعلم من أهم العاملين في المجال التربوي فهو الذي يعمل على تحقيق أهداف المرحلة الدراسية التي يعمل بها، وهو المنفذ الحقيقي للمناهج، وهو الذي يقوم بالحكم على مدى تحقق الأهداف من خلال التقييم، فعندما يمتلك المعلم ثقافة الجودة، ويدرك أبعادها المختلفة، وأهميتها في العملية التعليمية سيكون عاملاً أساسياً في تحقيق أهداف الجودة في النظام التربوي (رضوان، 2007).

إن مبدأ تحسين أداء العاملين من معلمين وإداريين وغيرهم في المدرسة هو امتداد طبيعي لمفاهيم الجودة الشاملة من خلال تعميق مشاركتهم في اتخاذ القرار، إذ يمثل أداء العاملين درجة عليا من الاحتواء، بحيث تمكنهم من اتخاذ القرارات بأنفسهم، وتحمل مسؤولية نتائج أعمالهم (Wilkinson, 2004).

ويعود تحسن أداء العاملين عليهم بعدة فوائد منها: الشعور بمنحهم الفرصة لعمل أفضل مما يعملون يومياً، وشعورهم باحترام آرائهم، وإحساسهم وزملائهم بالالتزام بالجودة، والعمل على الربط المباشر بين أعمالهم وبين رسالة المنظمة (الطويل، 2007)

ولا ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة في ظل إعداد المعلم وتربية الطالب من خلال رفع مستوى درجات التحصيل لدى الطلاب فقط، لأن هذه النظرة قاصرة، ومحدودة على نتائج تقييم المتعلم، فالجودة عملية بنائية تهدف إلى تحسين المنتج النهائي وذلك من خلال تحسين ظروف العمل لكل العاملين في المدرسة، وتركز إدارة الجودة الشاملة على الجهود الإيجابية التي يبذلها كل شخص يعمل في هذه المؤسسة الاجتماعية (عبدالعليم والشريف، 2010).

وأشار أبو نبعة ومسعد (1998) إلى أن مشكلة التعليم في الوطن العربي تكمن في عدم جودته، فلا يزال التوجه منصباً على التوسع الكمي على حساب الالتفاف إلى مسائله النوعية، وضبط إجراءاته على كافة المستويات، إذ يغلب على التعليم التلقين والسلطوية، وسيادة الطابع التقليدي وتقييد فرص الإبداع وغياب النظرة المتكاملة في تكوين الفرد، وتدني مستوى التعليم ومستوى أداء المعلمين، إلى غير ذلك من العيوب التي تحول التعليم من أداة لتطوير الحاضر ومواجهة المستقبل إلى عائق للتنمية.

إن تبني مفهوم الجودة الشاملة في التعليم، وتطبيق معاييرها يؤدي إلى خفض التكاليف بشكل ملموس، وذلك من خلال رفع مستوى الأداء، وتقليل الأخطاء، وزيادة الإنتاجية بمستوى عالٍ من الإتقان، وتحسين مستوى أداء العاملين، كما يجب أن يُعلم أن تحقيق مستويات مقبولة من الجودة في التعليم تؤدي إلى الرضا من المستفيدين وهم الطلبة وأولياء أمورهم (رضوان، 2007).

وفي ضوء ما تقدم فإن هناك حاجة كبيرة لدراسة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بأداء المعلمين التعليمي من وجهة نظر المديرين.

مشكلة الدراسة :

عُقد في دولة الكويت في الفترة من 11-13/9/2009م مؤتمر في إدارة الجودة الشاملة من منظور التربية والتعليم، وكان يهدف إلى النظر في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومدى تطبيقها في المدارس وتفاعل المديرين مع المعلمين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم.

وتأتي أهمية الدراسة من خلال الجهود المبذولة من قبل الإدارات التربوية في وزارة التربية في دولة الكويت لتحسين أداء المعلمين، ورفع كفاياتهم التعليمية، من خلال تطبيق المداخل الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة (وزارة التربية الكويتية، 2000).

ومن خلال مراجعة الباحث للدراسات السابقة وجد توصيات تلك الدراسات تدعو إلى ضرورة الاهتمام بموضوع إدارة الجودة الشاملة في مختلف المجتمعات العربية، وبخاصة المجتمع الكويتي مثل دراسة الغانم (2000) والعثمان (2004)، والحسبان (2005) التي أوصت بتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العام وعلى مختلف المراحل الدراسية، كما دعت إلى إجراء العديد من الدراسات في موضوع الجودة الشاملة في التعليم لأهمية هذا الموضوع على المستوى التربوي والوطني. كما أن هناك بعض الدراسات أوصت بضرورة الاهتمام بأداء المعلمين التعليمي، واتباع المداخل الإدارية والإشرافية الحديثة؛ للرفع من سوية أداء المعلمين التعليمي ورفع كفاياتهم التعليمية مثل دراسة الجلاذ (2004)، والخوالدة (2004)، وعطاري والشنفري (2005).

كما أن إحساس الباحث بضرورة وأهمية المتابعة المستمرة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية في دولة الكويت، وأثرها الإيجابي في تحسين أداء المعلمين التعليمي

ساهم في دفع الباحث للكشف عن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، وعلاقتها بأداء المعلمين التعليمي من وجهة نظر المديرين.

إن مشكلة الدراسة تتحدد في الكشف عن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، وعلاقتها بأداء المعلمين التعليمي من وجهة نظر المديرين.

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بأداء المعلمين التعليمي من وجهة نظر المديرين، وتحديدًا فان الدراسة سعت إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة

نظر المديرين؟

2. ما درجة أداء المعلمين التعليمي في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر

المديرين؟

3. هل هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

المرحلة المتوسطة في دولة الكويت بأداء المعلمين التعليمي من وجهة نظر المديرين؟

أهمية الدراسة:

تسعى جميع الدول في كثير من المجتمعات، وعلى اختلاف مذاهبها الاقتصادية، والسياسية إلى بناء التقدم، وتحقيق التنمية، والرفاهية لأبنائها، ولاشك أن من أهم وسائل تحقيق

ذلك في عالمنا الحاضر هو نشر التعليم، والارتقاء بنوعيته، والنهوض بالبحث العلمي وتنمية المعرفة.

وبناء على ذلك تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تتناول موضوع درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بأداء المعلمين التعليمي من وجهة نظر المديرين، إذ تفتقر الكويت لمثل هذه الدراسات، حيث تعد على حد علم الباحث الأولى من نوعها التي تجمع بين متغيري إدارة الجودة الشاملة والأداء التعليمي للمعلمين، وبالتحديد فإن هذه الدراسة تعد مهمة، حيث يتوقع للتوصيات التي يمكن اقتراحها أن تساعد في حالة تطبيقها بمستوى الجودة المطلوبة في التعليم.

وكما يأمل الباحث أن تشكل هذه الدراسة نقطة انطلاق الباحثين في هذه المجال، ونظراً لأهمية هذه الدراسة فإنه يؤمل أن تستفيد الجهات التالية من نتائجها:

1. وزارة التربية والتعليم: من خلال تزويدها بتغذية راجعة عن إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، وعلاقتها بأداء المعلمين التعليمي من وجهة نظر المديرين.
2. مديرو المدارس المتوسطة الحكومية: من خلال تزويدهم بتغذية راجعة عن إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المرحلة.
3. الباحثون: من خلال استخدام أداة الدراسة لقياس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت.
4. المكتبة العربية: من خلال إثراء المكتبة الكويتية بدراسة عن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بأداء المعلمين التعليمي من

وجهة نظر المديرين. والإضافات التي قدمتها الدراسة على المستوى العلمي من خلال النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها.

مصطلحات الدراسة:

فيما يلي تعريف بمصطلحات الدراسة:

إدارة الجودة الشاملة: هي إستراتيجية إدارية شاملة، ومنظمة، وهادفة، تلتزم فيها إدارة المدرسة والمعلمون والعاملون الآخرون بالتحسين المستمر لعمليات التعليم والتعلم، والعمل، والتدريب داخل المدرسة، بحيث تتحقق لدينا النتائج المرجوة وفق المعايير والمستويات الموضوعية من المدرسة والمجتمع (خضر، 2004).

الأداء التعليمي: هو عملية التدريس التي يقوم بها المعلم لنقل المعلومات وإيصال الأفكار، وشرح المفاهيم، وتقويم أداء الطلبة، وتطوير الفرد، وتنمية أطره المعرفية والمهاراتية اللازمة لتعايشه مع المجتمع (الطويل، 2007). ويعرّف إجرائياً بأنه مستوى أداء معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت التعليمي من وجهة نظر المديرين وفق المقياس الذي أعده الباحث.

درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة: هي عملية الالتزام والمشاركة العامة لجميع العاملين في التعليم في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والإشراف عليها، لتحسين جودة مخرجات العملية التعليمية (أحمد، 2003). وتعرف إجرائياً بأنها درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بأداء المعلمين التعليمي من وجهة نظر المديرين وفق المقياس الذي أعده الباحث.

حدود الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للعام

الدراسي 2009 /2010.

يتحدد تعميم نتائج هذه الدراسة في ضوء صدق أدوات الدراسة وثباتهما، وموضوعية

استجابة مجتمع الدراسة من المديرين على فقرات الأداة، وتشابه مجتمعات الدراسة مع مجتمع

الدراسة الحالية.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري المتعلق بمحاور مشكلة الدراسة التي تقوم على إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية وعلاقتها بأداء المعلمين التعليمي، فضلاً عن الدراسات السابقة التي لها علاقة بمشكلة الدراسة وتقسيمها إلى محورين: الأول يتعلق بالدراسات ذات الصلة بالجودة، والثاني بالدراسات ذات الصلة بأداء المعلمين التعليمي.

أولاً: الأدب النظري

يشتمل الأدب النظري على موضوعات متعلقة بإدارة الجودة الشاملة، مفهومها، ومراحل تطورها، وإسهامات الرواد فيها، وعلاقتها بفاعلية أداء العاملين في المؤسسة التربوية، وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، وتطبيقها، ومبادئ التطبيق، وفوائده، ومراحله، ومعاييرها، وكما يأتي:

إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management:

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة نسبياً التي تجمع بين رضا المستهلكين وجودة الإنتاج، والتي ارتبطت بالالتزام الشامل للمنظمات نحو إدارة الأعمال بشكل علمي، إذ يسهم كل فرد في كل قسم أو إدارة في المنظمة في تطبيق الجودة الشاملة في أعمال المنظمة من

خلال تنمية شعور العاملين والموظفين في المنظمة بأهمية العمل الجماعي، والعمل من خلال فريق واحد (جودة، 2006).

لقد بدأ الاهتمام بالجودة منذ منتصف القرن العشرين، ويعد الأمريكيون الرواد في مجال الحديث عن الجودة في مجال إنتاج السلع والخدمات، ولكن اليابانيين كانوا هم الرواد في مجالات تطبيق الجودة لتحقيق أفضل الطرق للنهوض بجودة منتجاتهم، وقد نجحت اليابان في هذا المجال، كما ازداد الاهتمام العالمي بتطبيق الجودة لازدياد اهتمام الحكومات، والمؤسسات بالجودة كأساس في إنتاج السلع والخدمات خصوصاً في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة، واتفاقيات التجارة الحرة العالمية، وكون تطبيق الجودة ليس له تكاليف كبيرة (عبوي، 2006).

لقد اهتم الإنسان منذ القدم بالجودة وإن كان هذا الاهتمام يأخذ أشكالاً بدائية وعفوية غير منظمة، فاهتم الإنسان البدائي بجودة الطعام وجودة المواد التي يستخدمها كالملابس، واهتم بجودة أدوات العمل وجودة أسلحته الخشبية، ومع الخطوات الأولى نحو الإنتاج والزراعة وتدجين الحيوان كان الاهتمام بالجودة يأخذ شكل الانتقاء، ومع ظهور المدن الصناعية والأسواق الكبيرة والحرف المتخصصة ظهر الاهتمام بالجودة جزءاً من المحافظة على سمعة المهنة والحرفة (نجم، 2010).

استخدم مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management لأول مرة عام 1985 في الولايات المتحدة الأمريكية بسبب تزايد شدة المنافسة العالمية وتفوق الصناعات اليابانية واكتساحها للأسواق العالمية، سواء في الدول المتقدمة أو النامية، وخسارة الشركات الأمريكية والأوروبية لحصص كبيرة من هذه الأسواق (Tallha, 2004).

توسع مفهوم إدارة الجودة الشاملة بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً، إذ تم استخدام أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة، والتعامل مع الزبائن والموردين، وتفعيل أساليب تأكيد

الجودة، فقد أطلق عليها رائد الجودة الياباني إيشكاوا (Ishikawa) بالرقابة الشاملة على الجودة، وقد ركزت هذه المرحلة على إشراك كافة العاملين في الرقابة على الإنتاج للحصول على سلع خالية من العيوب (عبوي، 2006).

أشار نجم (2010) إلى أن الاهتمام الكبير الذي شهدته الشركات الحديثة أدى إلى تطوير مفهوم الجودة بشكل لا يمكن معه تقديم تعريف مشترك متفق عليه، وذلك لأن إدارة الجودة الشاملة حافلة بالمدخل، والمنظورات التي تتعامل مع مفهومها من جوانب مختلفة تعبر عن ثراء المفهوم كما تعبر عن عظم الجهود التي تبذل لهذا المجال سواء من قبل الباحثين أو الشركات أو المؤسسات المختلفة في مبادراتها لتبني مفاهيم وأنظمة الجودة المتطورة، لهذا يمكن أن تعني الجودة أشياء كثيرة تختلف حسب الاستخدام.

وأكد سفينسون وود (Svensson and Wood, 2005) على حجم التغيير الجذري الذي تحمله إدارة الجودة الشاملة، إذ إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة لقي مزيداً من اهتمام الباحثين خلال التسعينيات من القرن الماضي، والتأكيد على أنه نظام تطوري وليس ثورياً، ويعبر عن مجموعة قيم جوهرية مثل التركيز على الزبون والعمليات، والتحسين المستمر للمنتج، واتخاذ القرارات بناءً على الحقائق.

وقد أخذت التعريفات لإدارة الجودة الشاملة في البداية تؤكد على الوصول بالمنتج لدرجة تحقيق رضا العملاء عنه من خلال ضبط المخرجات، ومن هذه التعريفات التي تؤكد هذا المفهوم تعريفات الرواد الأوائل للجودة الشاملة مثل تعريف العالم الأمريكي ديمينغ (Deming)، الذي كان له الفضل في تفوق المنظمات اليابانية، والتي تبنت أفكاره في الجودة الشاملة، والذي سمي أبا الجودة، إذ عرف الجودة بأنها وجوب تحقيق احتياجات المستهلك في الحاضر

والمستقبل، كما أن تعريف جوران (Juran) قريب لهذا التعريف، فقد عرفها بأنها الملاءمة للغرض أو للاستخدام (Okland, 2000).

وفي تعريف يتخذ المنحى نفسه في تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعريف رائد الجودة الياباني إيشاكوا (Ishikawa) فقد بين أن الجودة مفهوم واسع يتجاوز جودة المنتجات معتبراً أن الجودة ورضا الزبون هو الشيء نفسه (Goetsch and Davis, 2006).

ورأى الفضل والطائي (2004) أن إدارة الجودة الشاملة مفهوم يراد به بيان كيفية تنفيذ المهام الموكولة إلى الإدارة المسؤولة عن ضبط الجودة للمنتجات والخدمات المقدمة من قبل أي منظمة.

وعرف معهد المعايير القومي الأمريكي American National Standards Institute (ANSI) والجمعية الأمريكية لضبط النوعية American Society for Quality Control (ASQC) الجودة بأنها "مجموع الصفات والخصائص التي يمتاز بها المنتج أو الخدمة التي تجعله يفي بالاحتياجات المطلوبة (الفضل والطائي، 2004).

وحدث توسع في جوانب مفهوم إدارة الجودة الشاملة لتشمل إلى جانب رضا العملاء، وتحسين المنتج، والعمليات الإدارية، وأنماط التفكير داخل المنظمات وما تعود به من فوائد على المنظمة والمجتمع لتلتقي مفاهيم إدارة الجودة بمفاهيم الثقافة التنظيمية لتصبح الجودة من أهم الثقافات التي تنتظم المؤسسة اعتقاداً وسلوكاً وإنتاجاً، وفي صدد هذا المفهوم وصف بون وأريوميجيام (Boon & Arumugam, 2005: 279) في إطار حديثهما عن إدارة الجودة الشاملة بأنها "مفهوم يعني التحول أو التغيير في أنماط التفكير".

وعرّف زيدان (2010: 34) إدارة الجودة الشاملة بأنها: "إيجاد ثقافة متميزة في الأداء، إذ يعمل كافة أفراد المنظمة بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل أو بفاعلية عالية وفي أقصر وقت ممكن".

وأشار طلحة (2004: 16) (Tallha, 2004) أن إدارة الجودة الشاملة تشير إلى "مجموعة واسعة من عمليات الإدارة والرقابة المصممة للتركيز على كافة فعاليات المنظمة وجميع العاملين بها لتقديم أفضل المنتجات أو الخدمات للحصول على رضا الزبائن وتلبية احتياجاتهم".

وفي مجال تحقيق المنفعة للمنظمة والمجتمع وصف ليجنستروم وكليفسجو (Ljungstrom and Klefsjo, 2002) إدارة الجودة الشاملة بأنها أسلوب إداري تتبعه المنظمة للتركيز على الجودة، ويعتمد على مشاركة جميع الأعضاء، ويهدف إلى النجاح على المدى الطويل من خلال رضا الزبائن وتحقيق المنفعة لجميع أعضاء المنظمة والمجتمع.

أما تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم، فقد تعددت وجهات نظر الباحثين والمهتمين والعاملين في المجال الإداري، كل حسب المدرسة الإدارية التي ينتمي إليها، فمنهم من قدم تعريفاً موضوعياً وشاملاً، ومنهم من قدم تعريفاً يخدم الاتجاه الإداري الذي تتخذه المدرسة الإدارية المنتمي إليها (الهمشي، 2008).

وقد استمرت جهود الباحثين والكتاب في وضع تعريفات لإدارة لجودة الشاملة في التعليم، ركز بعضها على تلبية حاجات المستفيدين، ومنها ركز على جودة العمليات والبرامج والخطط، وبعضها على جودة العمليات الإدارية، كما وصفها بعض الباحثين أنها عملية أو قدرة، ومنهم وصفها بأنها طريقة حياة جديدة، وما إلى ذلك من الأوصاف التي لا تخرجها عن دائرة الحداثة والملائمة لمؤسسات التعليم (السامرائي، 2007).

لقد عرفَ البيلاوي وآخرون (2006) الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، بأنها مجموعة من الخصائص، أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها بما في ذلك كل أبعادها، مدخلات، وعمليات، ومخرجات، وتغذية راجعة وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة للجميع.

وقد وضع السامرائي (2007) تعريفاً للجودة الشاملة في المؤسسات التربوية مفاده: أنه نظام إداري متكامل ومؤلف من عدد من العناصر التي يتم التعامل معها بأسلوب علمي مخطط ومدروس، بحيث لا يتم الانتقال من عملية إلى عملية أخرى إلا بعد التأكد من استيفائها للمواصفات الموضوعية لها، كي لا تشكل عبئاً أو معوقاً للعملية اللاحقة لها، وتتجه جهود العمليات والإجراءات كافة إلى تحقيق أقصى مستويات الجودة التي هي مسؤولية جميع العاملين بغية تحقيق رغبات وتوقعات ورضا الزبائن الخارجيين والداخليين وما ينتج عن كل هذا من تحقيق كفاءة إنتاجية عالية وعوائد للمنظمة.

وقد أورد عليمات (2004) عدة خصائص لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية وهي كما يأتي:

1. تحقيق النتائج المتوقعة بأقل تكلفة وأقل جهداً وفي أقصر وقت ممكن.
2. تحقيق حاجات ورغبات الطالب وتضافر الجهود الأكاديمية والإدارية لتحقيق النمو المتكامل له.
3. التركيز على مبدأ الوقاية خير من العلاج في العملية التربوية من خلال تجنب الأخطاء والانحرافات بدلاً من معالجتها.
4. إدارة الجودة الشاملة تعني جودة المدخلات والعمليات والمخرجات.

5. تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتيح الفرصة للنقاش والحوار المثمر البناء، ويسهم في التغلب على الخوف والتردد.
6. لا تعترف إدارة الجودة الشاملة بالانفصال بين الأقسام والأنظمة داخل المؤسسة، بل تؤكد التفاعل القوي وتبادل المعلومات.
7. شمولية إدارة الجودة الشاملة لجميع أطراف العملية التربوية.
8. التقييم المستمر للجهود المبذولة والتعرف على جوانب القصور، ومعالجتها من العناصر المهمة للجودة.
9. تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى التحسين المستمر، وليس التوقف عند مستوى معين. ومن خلال التعريفات السابقة يخلص الباحث إلى أنه مع تعدد التعريفات والتوجهات نحو إدارة الجودة الشاملة إلا أنه يمكن وضع عدة قواسم مشتركة بين التعريفات يمكن من خلالها التوصل إلى تعريف شامل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومن هذه القواسم المشتركة ما يأتي:
1. ثورة إدارية جديدة تتمحور آفاقها في تطوير المنتجات والخدمات، وتحسينها بما يلبي رغبات الزبائن (المستفيدين) وحاجاتهم وتطلعاتهم.
 2. ثقافة تنظيمية جديدة تسعى لإشراك كافة الأفراد العاملين في المنظمة كل من خلال موقعه في الأداء، وتضافر تلك الجهود، وتفاعلها نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة الإنسانية.
 3. حالة متغيرة باستمرار، وتطبق على المنتجات، والخدمات، والناس، والعمليات، والبيئات المختلفة.
 4. تطوير فكري شامل يعتمد على إيجاد تكامل الجهود المادية، والبشرية المتاحة في المنظمة نحو تحقيق الهدف الأساسي لها.

مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة:

لقد حظي موضوع الجودة خلال القرن الماضي باهتمام العديد من العلماء، والمفكرين الإداريين، فمن عملية فحص المنتج تطور الاهتمام إلى مستوى العوامل الإستراتيجية لإدارة المنظمة، وقد وجدت جذور إدارة الجودة الشاملة، ومبادئها لدى بعض المفكرين والعلماء الذين اعتبروا رواداً في هذا المجال أمثال ديمينج (Demeing) وجوران (Juran)، وفيجنيم (Feignbaum)، وكروسبي (Crosby)، وإشيكافا (Ishikawa)، وجارفين (Garvin) وتاجوكي (Taguchi) (Kruger, 2001).

إن تطور إدارة الجودة الشاملة خضع لسلسلة من التطوير المستمر، ومرّ بعدة مراحل حتى وصل إلى ما هو عليه الآن، وهي كما يأتي:

1. مرحلة التفتيش Inspection : تميزت هذه المرحلة بأن مسؤولية تحديد الجودة تقع على عاتق مشرفين متخصصين بضبط الجودة، وكانت تحليلات الجودة تركز فقط على فحص المنتج الذي تم إنتاجه فعلاً، وتتضمن عملية فحص الأنشطة المتعلقة بقياس واختبار وتفتيش المنتج، وتحديد مدى مطابقته للمواصفات الفنية الموضوع (الحداد، 2009). ولم تكن هذه المرحلة لمنع وقوع الخطأ لأنه وقع فعلاً، وما على الفحص إلا الاكتشاف والاستبعاد، وهي بذلك تتم على المخرجات بعد اكتمالها، ومدى مطابقتها للمواصفات (عبد العليم والشريف، 2010).

2. مرحلة ضبط الجودة Quality Control: اتسمت هذه المرحلة باستخدام وظيفة التفتيش، ومقارنة النتائج بالمتطلبات المحددة للتأكد من أن تصميم السلعة مطابق للمواصفات المحددة، والتأكد من أن الإنتاج يتوافق أيضاً مع المواصفات (جوده،

(2004). مما يجعل هذه المرحلة متطورة عن مرحلة الفحص فيما يتعلق بتعقيد الأساليب وتطور الأنظمة المستخدمة (حمود، 2000).

3. مرحلة ضمان الجودة Quality assurance: في هذه المرحلة أصبحت الجودة ركناً أساسياً من أركان الوظيفة الإدارية للمديرين، وتتطلب هذه المرحلة الاهتمام بكل ما من شأنه أن يمكن المنظمة من إحراز التقدم، وتحقيق التميز سواء لمنتجاتها أو لعملياتها، كما تميزت هذه المرحلة أيضاً بتطور مفهوم حلقات الجودة في اليابان إلى مفهوم الجودة الشاملة، وكذلك ظهور مفهوم العيب الصفري (Zero Defect) في اليابان (الحداد، 2009). وتميزت هذه المرحلة بالتركيز على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء، إذ إنها تعتمد على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء من البداية، وتتضمن عملية ضمان الجودة كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة بأن المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة (علوان، 2005).

4. مرحلة إدارة الجودة الشاملة TQM: وتميزت هذه المرحلة بظهور مفهوم الإدارة الإستراتيجية للجودة، الذي استخدمه جارفين (Garvin) بهدف ربط العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المنظمة، وكانت الأهمية الإستراتيجية للجودة الشاملة موضع اهتمام العديد من الدراسات خلال عقد التسعينيات، والتي تنظر إلى إدارة الجودة الشاملة من خلال نظرة مدرسة النظم بوصفه مدخلاً تكاملياً وإستراتيجياً في الأصل (Leonard & McAdams, 2002)، وأشار نجم (2010) إلى أن هذا مفهوم يتضمن العمليات والجودة في المنتج، ويركز على العمل الجماعي، وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء والموردين.

إسهامات الرواد في إدارة الجودة الشاملة

شهد القرن الماضي اهتماماً كبيراً وواضحاً من قبل الباحثين والمنظرين في مجال إدارة الجودة الشاملة، وشهد إسهامات لعدد كبير من الرواد في إدارة الجودة وأبرزهم: ديمينغ (Deming)، وجوران (Juran)، وكروسبي (Grosby)، وإشكاوا (Ishikaw).

1. إسهامات ديمينغ (Deming):

يعد ديمينغ Deming (1900-1986) من أبرز الرواد الأمريكيين الذين أسهموا في تطوير إدارة الجودة، ولقد أسهم بشكل كبير في تطوير الجودة في اليابان خلال الخمسينيات من القرن الماضي، وقد لقب بأبي ثورة إدارة الجودة الشاملة، وفي عام (1950) وجه اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين دعوة إلى ديمينغ لإلقاء محاضرة عن الجودة والضبط الإحصائي، وأطلقت جائزة باسمه تقديراً لدوره في تطوير الصناعات اليابانية، وقلد وسام الإمبراطور هيروهيتو تكريماً له عن إسهاماته في نهضة اليابان (المحياوي، 2006).

ومن أبرز إسهاماته كما أشار إليه كل من كوتش ودافيس (Goetsch & Davis,)

(2006) كما يأتي:

- دورة ديمينغ Deming: وتتضمن خمسة عناصر أساسية وهي كما يأتي:

1. الخطة (Plan): تبدأ بالتخطيط في ضوء نتائج الأبحاث على المستهلك.
2. العمل (Do): إنتاج المنتجات.
3. الدراسة (Study): فحص المنتج للتأكد من مدى مطابقة المنتج للخطة وقام بتعديلها لاحقاً لتصبح (check) بدلاً من (study).
4. الفعل (Act): تسويق المنتج أو الخدمة.
5. التحليل (Analysis): تحليل ردود فعل المستهلك بعد ظهور المنتج بالسوق.

- مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأربعة عشر: بنيت فلسفة ديمينغ (Deming) على ضرورة التزام المنظمة بتطبيق أربعة عشر مبدأ، والتي تعد من أكثر المبادئ تطبيقاً في القطاع التربوي، وهذه المبادئ هي (الدسوقي، 2010):

1. وضع هدف دائم لتحسين مخرجات التعلم، بحيث تأتي الجودة أولاً، وتأتي المخرجات بعدها كنتيجة للجودة.
2. التخلص من الاعتماد على التفويض الشامل، وذلك بالتخطيط للجودة، وجودة تنفيذها، ومراقبة التنفيذ، فالجودة هي الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة.
3. تبني الإدارة فلسفة تربوية تتماشى مع التغيرات، وتثير الدافعية لدى المتعلمين للتحدي والإبداع، وتحمل المسؤولية.
4. التنوع في أساليب تقويم المتعلم، لتحديد مستوى أدائه.
5. استمرارية التحسين للخدمات التعليمية المقدمة من المؤسسة.
6. وضع برامج للتدريب المستمر أثناء الخدمة.
7. إيجاد القيادة الفاعلة لمساعدة العاملين على حسن استخدام التقنيات والإمكانيات لتحقيق أداء أفضل يساعد على الابتكار والإبداع.
8. توفير الأجواء النفسية المريحة للأفراد، والبعد عن سياسة التخويف ليتمكن كل فرد من العمل بإيجابية.
9. كسر الحواجز بين الأقسام العلمية، وتشكيل فرق العمل من مختلف الإدارات.
10. التخلي عن ترديد الشعارات واستبدالها بالعمل والبحث بمختلف أساليبه.
11. تشجيع السلوك القيادي الفعال لدى الأفراد، النابع من دوافعهم الذاتية لتحسين الأداء.

12. تحسين وتفعيل العلاقات داخل البيئة المؤسسية (إدارة، معلمين، متعلمين)، بما

يساعدهم على الاستماع بعملهم، وزمالتهم لبعضهم بعضاً.

13. تدعيم التعلم الذاتي، والتعلم المستمر من قبل كل فرد عن طريق توفير البرامج

التدريبية.

14. نشر ثقافة الجودة بين أفراد المجتمع، وتدريبهم على الاهتمام بإحداث عمليات التغيير

اللازمة.

2. إسهامات جوران (Juran):

وهو عالم أمريكي يعد المعلم الأول للجودة في العالم، إذ قام بتدريس مبادئ الجودة الشاملة لليابانيين في الخمسينات، وأصدر كتابه السيطرة النوعية (the Quality Control Handbook) ، وقد تقلد وسام إمبراطور اليابان اعترافاً بفضلته في الرقابة الإحصائية للجودة، وتعتمد فلسفة جوران (Juran) بشكل رئيس على التدريب على المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة استناداً إلى التجربة اليابانية مع إدخال الجانب الإنساني في إدارة الجودة (المحياوي، 2006).

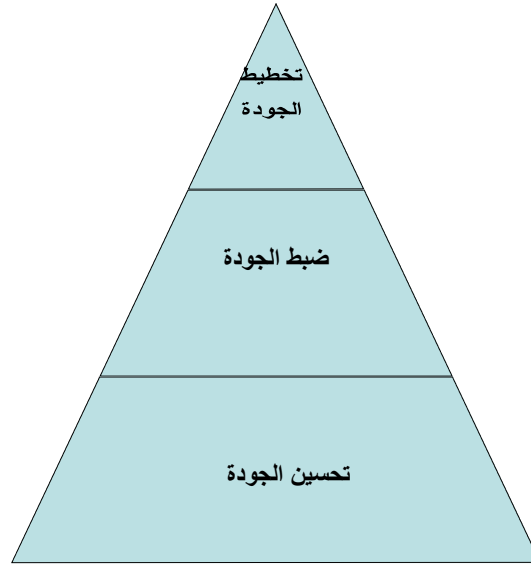
ومن إسهامات جوران (Juran) في إدارة الجودة الشاملة ما أشار إليه كل من كوتش

ودافيس (Goetsch & Davis, 2006) وهي كما يأتي:

- توضيح خطوات عملية التحسين، وهي:

- جعل التحسينات واضحة ومستمرة مع الإصرار على إتمام العمل.
- عمل البرامج التدريبية المكثفة.
- التأكيد على أهمية دور القيادة والالتزام بها من قبل الإدارة العليا.

- إقتراح ثلاثية جوران (Juran)، وتلخص الوظائف الإدارية الرئيسة الثلاث: تخطيط الجودة وضبطها وتحسينها كما هو مبين في الشكل (1):



الشكل رقم (1)

المصدر (6: 2000, Juran & Godfrey)

- ويشير الشكل السابق إلى ثلاثية جوران في الوظائف الإدارية وهي كما يأتي:
- تخطيط الجودة: Quality Planning: وتشمل تطوير المنتجات، والأنظمة، والعمليات لتلبية احتياجات الزبائن، وتتضمن ما يلي: تحديد الزبائن واحتياجاتهم، وتطوير منتجات تلئم هذه الاحتياجات، ومضاعفة خصائص المنتج لتلبية الاحتياجات وتحقيق أهداف الجودة.
- ضبط الجودة (Quality Control): وتشمل عمليات التقييم الفعلي لجودة الأداء ومقارنة الأداء بالأهداف والتصريف وفقا للفرق بينها أي وضع الحلول لتقليل الفجوة بين الإنجاز والأهداف.
- تحسين الجودة (Quality Improvement): وهي عملية مستمرة تشمل: تطوير البنية التحتية لعمل التحسينات السنوية، مع تحديد مجالات التحسين، وتدريب الموظفين وعمل

فرق عمل لمتابعة كل مشروع للتحسين، وأخيراً تزويد هذه الفرق بما تحتاجه للقيام بعملها (Juran & Godfrey, 2000).

3. إسهام كروسبي (Grosby):

يعد كروسبي (Philip Grosby) صاحب فلسفة "اعملها بشكل صحيح من أول مرة". وعمل كروسبي على تحديد تعريف للجودة يكون مفهوماً للناس، فكانت كتبه سهلة القراءة للجميع. وقد نشر مفهوم "كلفة الجودة الرديئة"، أي معرفة التكلفة المترتبة عن أداء العمل بشكل خطأ. وقد نبعت أفكار كروسبي (Grosby) من عمله في مجال الصناعة. وقد ركز على مفهوم إزالة العيوب تماماً، وليس مجرد إنقاصها. وقد عرف كروسبي (Grosby) الجودة بأنها مطابقة مواصفات معينة وضعتها الإدارة، وهذه المواصفات ليست اعتباطية بل وضعت وفقاً لاحتياجات ورغبات الزبائن. وشدد على أهمية أن تُحدد الإدارة المسار والجو المناسب للمستخدمين، إذ ليس على الموظفين أي لوم إن سارت الأمور بشكل خاطيء وحدث خلل ما. والمنفعة التي تعود على المنظمات في استخدام هذا النظام هو إنقاص الهدر في المصادر والوقت الضائع في إنتاج سلع لا يُريدها المستهلك (نجم، 2010) ومن إسهامات كروسبي (Grosby) عناصر تحسين الجودة وهي كما أشار إليها أوكلاند (Oakland, 2000):

- إيضاح التزام الإدارة بالجودة
- تشكيل فرق عمل للجودة تمثل جميع الأقسام.
- تحديد مكان وجود مشاكل الجودة.
- تقييم كلفة الجودة.
- زيادة الوعي بالجودة لدى العاملين بالمنظمة.
- القيام بتصحيح الأخطاء وحل المشكلات في خطوات.

- إنشاء لجنة لبرنامج الخلو من الأخطاء.
- تدريب المشرفين على البرنامج.
- إقامة يوم "الخلو من الأخطاء" ليشعر عاملو المنظمة بالفرق.
- تشجيع الأفراد على وضع أهداف تحسين لأنفسهم ولمجموعاتهم.
- تشجيع العاملين على إبلاغ الإدارة بالعوائق التي يواجهونها.
- مكافأة وتقدير المشاركين في البرنامج.
- إنشاء مجالس للجودة للتواصل بشكل مستمر.
- القيام بذلك ثانية للتأكيد من أن التطوير مستمر لا ينتهي.

علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء العاملين في المؤسسة التربوية:

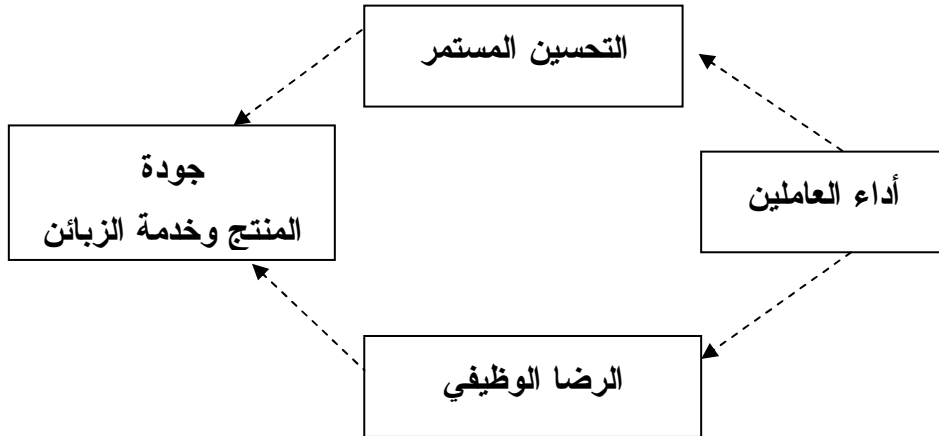
تعني فلسفة تحسين أداء العاملين في مجال إدارة الجودة الشاملة إعطاءهم القوة والسلطة لعمل ما هو ضروري لإرضاء الزبون، والثقة بالعاملين لعمل الخيارات الصحيحة دون انتظار موافقة الإدارة، وهدف تحسين أداء العاملين هو فتح المجال لإبداعاتهم، واستخدام قدراتهم العقلية في جانب مهم منه، وتوفير الإمكانيات اللازمة لممارسة مسؤولياتهم في وحداتهم (Evans & Dean, 2003).

إن الحاجة إلى تحسين أداء العاملين مطلب مهم في إدارة الجودة الشاملة، ركز عليه ديمينج (Deming) في مبادئه الأربعة عشر، إذ يرد مجالات تحسين أداء العاملين من خلال خمس نقاط هي: مأسسة التدريب، وتكوين الثقة، وإحداث مناخ إبداعي، وكذلك التخلص من التهديد وتشجيع التعليم والتحسين الذاتي لكل واحد في المنظمة، كما ركز جوران (Juran) على مضمون مفهوم تحسين أداء العاملين من خلال تفويض الصلاحيات لقوة العمل (Workforce)

لتصبح بأكبر حجم ممكن، والتركيز على تحسين أداء العاملين عند جوران يظهر كذلك من خلال مفهوم الرقابة الذاتية للعاملين، إذ إنه يركز على ضرورة إطلاعهم على أهداف وحداتهم وأدائهم الحقيقي (الدسوقي، 2010)،

وتسهم إدارة الجودة الشاملة في تمكين العاملين من أداء أعمالهم بكفاءة عالية، ولتحقيق التمكين بهذا المستوى فإن ويلكنسون (Wilkinson, 2004) يطرح متطلبات إحدائه كما يلي:

- تشخيص وتغيير الظروف التنظيمية التي تجعل الأفراد في المنظمة ضعفاء.
- تشجيع العاملين من خلال منحهم الثقة بأن جهودهم لإنجاز شيء مهم سوف تكفل بالنجاح. ويوضح النموذج في الشكل (2) طبيعة العلاقة بين التمكين والجودة :



شكل (2)

العلاقة بين أداء العاملين والجودة

Source: Evans & Dean, 2003: 271

يوضح الشكل اعتماد مفهوم أداء العاملين على جانبيين رئيسيين هما التحسين المستمر والرضى الوظيفي للوصول إلى الجودة المطلوبة للمنتجات والخدمات، ويلعب أداء العاملين دوراً خاصاً في تحسين الجودة، فإدارة الجودة الشاملة تتطلب أشخاصاً قادرين على التغيير في طرق

العمل المبني على الفهم العميق للنظام الحالي، مما يجعل القيادة ملتزمة باحتواء العاملين كجزء مكمّل لإدارة الجودة (Evans & Dean, 2003).

ويمكن للجودة بالمقابل أن تعيد الدائرة، إذ إن تحقيقها سيثبّع الإدارة العليا على تعميق إيمانها بضرورة تمكين العاملين باعتبار أن الغاية النهائية هي التحسين المستمر للأداء وتقوية الموقف التنافسي للمنظمة.

دور إدارة الجودة الشاملة في تفعيل الأداء:

يتضمن الأداء داخل المدرسة بعدين هما: البعد الكمي (كمية الأداء) والكيفي (جودة الأداء)، ومن ثم لا بد أن تتوجه برامج تحسين، وتفعيل الأداء إلى التعامل مع البعدين لمحاولة زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الأداء؛ لذا لا يمكن وجود أداء جيد داخل المدرسة بالصدفة ولكن يحدث نظراً لتصميمه بالطريقة التي تعمل بها المدرسة بحيث يشمل جميع أجزائها. ويساعد أسلوب إدارة الجودة الشاملة على تحفيز الأفراد العاملين على تحسين أدائهم من خلال عملية التدريب المستمر لهم على الأساليب الحديثة في الإدارة، وجعلهم متقبلين للتجديدات التربوية التي يتم إدخالها، وينعكس ذلك على مستوى الأداء الذي يرغب العملاء سواء كانوا داخليين أو خارجيين، ويتطلب ذلك ضرورة فهم كل فرد لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة، من خلال التزامهم بمبادئها ومعاييرها، وتحتاج مثل هذه العملية إلى إدارة العلاقة بين العملاء الموردين، وبالتالي التركيز على العمليات التي تؤدي إلى نتائج جيدة في تحسين الأداء الإداري في المنظمة (أيوب، 2000).

وتساعد إدارة الجودة الشاملة في تفعيل الأداء داخل المدرسة من خلال تكوين قاعدة معرفية تساعد في تحقيق جودة العمليات الإدارية وتحقيق تحسينات واضحة في الأداء ويتضح

ذلك من خلال بعض المؤشرات مثل رضا الطالب وأولياء الأمور، وأداء المعلم، والسلوك الاجتماعي، ومعدل دوران العمل والحضور والغياب ومدى التزام الأفراد العاملين بقواعد وقوانين المدرسة (اللوزي، 1995).

وتوجد ثلاثة أنواع مختلفة لثقافة الجودة تسهم في فعالية الأداء داخل المدرسة، وهي ما ذكرها خليل والزهري (2001):

1. اكتشاف الأخطاء: يساعد هذا النوع اكتشاف المشكلات الإدارية داخل المدرسة، وتقليل الأخطاء، والتركيز على المخرجات، وإشباع حاجات العاملين، وتقييم عوامل الرضا عن العمل، والتركيز على الحاجات والمتطلبات.
 2. منع الخطأ: ويركز على منع الأخطاء، ومدى تحمل كل فرد مسؤولية تطبيق برامج الجودة، والتركيز على العمليات، وإشباع حاجات العملاء وتلاشي المشكلات.
 3. الثقافة الابتكارية: ويركز هذا النوع على التحسين المستمر، وتطبيق معايير الجودة والتركيز على تدعيم العمليات، وتوضيح توقعات الأفراد.
- إن لإدارة الجودة الشاملة دوراً مهماً في تحقيق التطوير الإداري داخل المؤسسات من خلال عملية التحسين المستمر والتي تتضمن أربع خطوات عرضتها النبهاني (2001) كما يلي:
1. التخطيط: الذي يتضمن ترجمة الإستراتيجية والأنشطة.
 2. الإجراءات: وتتضمن إدارة العمليات، وهي بمثابة دوافع لتفعيل الأداء الإداري.
 3. التأكيد: وذلك من خلال مراجعة كل من العمليات والنتائج.
 4. التنفيذ: عن طريق الاستجابة للتغذية الراجعة.

وتستلزم تلك العملية إيجاد ثقافة للجودة تساعد في تفعيل الأداء داخل المدرسة من خلال تكوين قاعدة معرفية تعمل على تغيير اتجاهات وأفكار الأفراد العاملين تجاه العمل، وتتسم

المنظمات ذات الأداء العالي التي تطبق هذا الأسلوب بمجموعة من الصفات والخصائص،
أوردتها عبد الهادي والراوي (1998) وهي كما يأتي:

1. اتفاق أعضاء المنظمة حول الأهداف التي تسعى لتحقيقها من خلال رؤية مشتركة .
2. الفهم الكامل للقاعدة التي تركز على رضا العميل.
3. تخطيط التنظيم حول فرق العمل كأساس.
4. وضع الأهداف التي ينبغي أن يسعى الأفراد إلى تحقيقها والارتقاء بالأداء نحو الأفضل.
5. الإدارة المنظمة من خلال استخدام الأدوات الفعالة في القياس والتغذية الراجعة.
6. التزام الإدارة العليا بدعم عمليات التحسين داخل المنظمة.

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية:

لما كان التعليم هو المشروع القومي الأول في كل بلد من البلدان المتقدمة أو الساعية للتطور، من أجل النهوض بالعملية التعليمية ومسايرة النظم الحديثة ومعالجة المشكلات التي تواجهها العملية التربوية في نظامها التعليمي أصبح من الضروري تطبيق بعض الأساليب الإدارية التي فرضت نفسها في المؤسسات الإدارية المختلفة، ومن أهمها مدخل إدارة الجودة الشاملة (زيدان، 2010).

إن تبني وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة لا يمثل ضماناً للنجاح في حالات كثيرة، وقد يؤدي إلى تحمل تكاليف إضافية دون أن يؤدي ذلك إلى نتائج تذكر، وأحياناً قد يؤدي ذلك التنبني والتنفيذ إلى نتائج سلبية، وهذا يعود إلى أن كثيراً من المؤسسات لا تتوافر فيها متطلبات التطبيق الناجح (نجم، 2010).

إن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفير المناخ الملائم للتطبيق، وبالتالي فإذا لم يتوفر المناخ الملائم، فإن على إدارة المنظمة العمل على تغيير ثقافة المنظمة وقيمها وتعديل

هيكلها التنظيمي وتوجيه أنماط الإشراف بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد (جودة، 2009).

ورأى برقان (2001) أن المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في

المؤسسات التعليمية تتضمن ما يلي:

1. تنظيم إدارة الجودة الشاملة ويتكون التنظيم الإداري مما يلي:

▪ مجلس الجودة: وهو أعلى مستوى قيادي لاتخاذ القرارات، يدعم ويوجه إدارة

الجودة الشاملة، ويشارك في أنشطة المؤسسات المختلفة.

▪ لجنة تصميم الجودة: وهي تعمل تحت قيادة مدير ومجلس الجودة، وتقوم بدراسة

مفاهيم الجودة، وتطبيقها، وتقديم التوصيات، والاقتراحات بمدى تطبيق مبادئ

إدارة الجودة الشاملة.

▪ لجنة التوجيه: وتتألف من قادة المؤسسة، وقد تتضمن ممثلين للحكومة، وتقوم

بتوجيه دوائر المؤسسة، والحد من التفرد في اتخاذ القرارات، والتنسيق، وتحديد

البرامج التدريبية، وتوثيق العلاقات مع باقي المؤسسات التي تعمل في المجال

نفسه.

▪ لجنة القياس والتقييم: ومن وظيفتها تحديد معايير الجودة داخل المؤسسة،

ومراقبة أداء العاملين ومقارنته بمعايير الجودة.

2. تقييم البيئة التنظيمية واتجاهات العاملين وتوقعات الزبائن: ويتم تقييم الثقافة التنظيمية

للمؤسسة من خلال المقابلات الشخصية للعاملين ومراجعة أدائهم إذ إن مراجعة أداء

العاملين وإجراء مسح شامل لثقافتهم يساعد على تحديد ما يتوقعه الزبائن بدقة

3. إنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة: وذلك لتوفير المعلومات وتحليلها وتفسيرها

حتى تصبح أداة فعالة في رفع مستويات الجودة

4. القيادة الإدارية: تشكل محور النظام المتكامل للسعي نحو تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

فهي المسؤولة المباشرة عن إرضاء، وإشباع رغبات العاملين.

5. التعليم والتدريب: لا بد من التدريب والتعليم على الأساليب، والأدوات، والطرائق،

والاستراتيجيات الحديثة للوصول إلى النتائج المرغوبة، وبخاصة لجميع فئات مستويات

الإدارة (الهيئة التدريسية، المديرين، المشرفين، العاملين)

مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ترتكز فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم على مبادئ عديدة أشار إليها

النعيمة وصويص (2008) وتتمثل بالمشاركة العامة لجميع العاملين في التعليم، وأداء العمل

بطريقة صحيحة من أول خطوة، مما يؤدي إلى تجنب الأخطاء، وقدرة الإدارة المستمرة على

تقوية مركزها التنافسي، مما يتطلب توفير أفكار إبداعية، ومعلومات موثوق بها يعتمد المنتج

عليها لتحقيق شهرة واسعة، وتنمية مفهوم الإدارة الذاتية والمشاركة الايجابية من العاملين في

العمل والإدارة.

ويرى الباحث من خلال مطالعته للدراسات السابقة التي اهتمت بإدارة الجودة الشاملة في

التعليم مثل دراسة خضر (2004)، والراسبي (2004)، وسكتاوي (2004)، ورضوان

(2007)، والمشاركة (2007) أن الالتزام والتفكير بمبادئ إدارة الجودة الشاملة من قبل المؤسسات

التعليمية يفرض عليها اتباع سياسات، وأنظمة، واستراتيجيات، مكتوبة ومتناسقة، تتناسب

ومتطلبات الجمهور وحاجاتهم، ولأن هذه المبادئ عامة وشاملة فإنه بالإمكان أن تستفيد المؤسسات من هذه المبادئ عبر تطبيقها للنقاط التالية :

1. ضرورة اقتناع المؤسسات التعليمية بمفاهيم وتطبيقات الجودة العالمية في أعمالها كافة.

2. نشر مبادئ الديمقراطية والحرية المسؤولة لكل فرد في المؤسسة؛ ليعمل بحرية، وتعزيز روح التنافس الشريف بين العاملين.

3. إزالة العراقيل والحواجز بين أقسام المؤسسة التعليمية؛ ليعمل الجميع بروح الفريق الواحد.

فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة:

ظهرت أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مع نجاح المنظمات اليابانية، حيث استطاعت اليابان تقديم منتجات ذات جودة عالية، وبسعر منخفض بسبب تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، إذ خسرت الشركات الأمريكية والأوروبية جزءاً من حصصها في السوق العالمية والمحلية، بسبب تركيزها على الإنتاجية والتكلفة (الوادي، ونزال وسمحان، 2010).

وقد أظهرت الدراسات والأبحاث في الميدان التربوي مثل دراسة أيوب (2000)، والراسبي (2004)، والحسيان (2005)، أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة هو أساس لإتقان أي عمل خاصة في المجال التعليمي، كما أظهرت تلك الدراسات أن الفروق الجوهرية بين النجاح والفشل بين تلك المؤسسات هي في المقدرة على تطبيق هذا النظام، والطريقة التي يدار بها، وقد لخص ديفيد وستانلي (David and Stanley, 2000) والسامرائي (2007) الفوائد

والمزايا التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة التعليمية التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

- تطوير النظام الإداري في المؤسسات التعليمية بمسايرة روح العصر ومتطلباته والتقليل من البيروقراطية الإدارية.
- تطوير كفاءة المدرسين من النواحي العملية والإنسانية.
- توفير مناخ تنظيمي يرضى عنه جميع العاملين.
- الوفاء بمتطلبات الطلبة وأولياء أمورهم والمجتمع المحلي ونيل رضاهم عن أداء المؤسسة والعاملين فيها.
- المشاركة الفاعلة من قبل جميع العاملين في المؤسسة التعليمية وبالتالي إتقان أدائهم ثم تحمل المسؤولية عن هذا الأداء ونيل رضاهم.
- ضمان جودة الخدمات التعليمية.
- المساعدة على إيجاد نظام موثق لضمان الأداء في حالة تغيب أحد الأفراد العاملين.
- تحسين صورة المؤسسة التعليمية لدى الجميع بالتزامها بنظام الجودة في خدماتها.
- المساعدة على تخفيض الهدر في موارد المؤسسة التعليمية وإمكانياتها.

مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة:

يعد تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات والمنظمات عملية ليست سهلة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها، فإدارة الجودة الشاملة هي منهجية عملية متطورة ترتبط بكافة نشاطات المنظمة، وتهدف إلى تهيئة أجواء الإنتاج والعمل وتطوير العاملين لتحسين جودة المنتج، وإرضاء العملاء (جودة، 2009).

وقد حدد عبد أحمد (2003) مجموعة من الخطوات الأساسية التي يمكن للإدارة التعليمية أن تتبعها في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية وتمثل بالخطوات الخمس الآتية:

1. مرحلة الاقتناع: أي تبني الإدارة فلسفة إدارة الجودة الشاملة إذ تقرر الإدارة في هذه المرحلة الرغبة في تطبيق هذا النظام في المؤسسة ويبدأ المديرون لتلقي برامج تدريبية متخصصة في مفهوم إدارة الجودة الشاملة
2. مرحلة التخطيط: وفيها توضع الخطط الفرعية والتفصيلية للتنفيذ، والمواد اللازمة للتطبيق.
3. مرحلة التقويم: تنفيذ برامج الجودة بناء على التخطيط المرسوم لها، والأهداف المحددة، إذ يتم التقويم للمخرجات وتقديم التغذية الراجعة وتعديل الخطط
4. مرحلة التنفيذ: وهذا يتطلب أفراداً أكفاء يمتلكون قدرات ومهارات خاصة للتنفيذ والإتقان
5. مرحلة تبادل الخبرات ونشرها: وهنا تتم الإفادة من الخبرات واستثمارها في مجال تحقيق أهداف الجودة.

معايير إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي:

- هناك معايير لإدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي وتتضمن (السعود، 2000):
- معيار المعلم: وذلك بالعمل على تأهيله علمياً وتربوياً ليقوم بواجبه على أكمل وجه تجاه الطلبة والمجتمع.

- معيار جودة الطالب: وذلك بتأهيله وتدريبه للحصول على المعلومات المفيدة له في حياته؛ ليكون عضواً فعالاً في مجتمعه. فالطالب هو محور العملية التعليمية
- معيار جودة المناهج: من حيث أصالتها ومستواها العلمي بالنسبة لعمر الطالب، وحاجة المجتمع لهذه المعلومات، ومواكبتها للتطورات العلمية، والتكنولوجية، ومدى مقدرتها على بناء الاتجاهات، والقيم الإيجابية، وتنمية التفكير بأنماطه المختلفة.
- معيار جودة البرامج والأنشطة التعليمية: من حيث العمق والشمول والتكامل ومقدرتها على تلبية متطلبات العصر في المجالات العلمية والتكنولوجية المختلفة، ومدى مرونة هذه البرامج لتناسب البيئات المتعددة.
- معيار جودة طرائق التدريس: من حيث اشتغالها على أحدث الأساليب الحديثة في إيصال المفاهيم العلمية حسب النظريات التربوية الحديثة ومدى إسهام هذه الطرائق في بناء شخصية الطالب وتفاعله مع الموضوعات العلمية وإثارة تفكيره لحل المشكلات
- معيار جودة الموارد المادية: والمتمثلة في الأبنية المدرسية والتجهيزات والبنى التحتية، ومقدرتها على تحقيق الأهداف، ومدى استفادة الطلبة منها، وتحديثها، واستجابتها لمتطلبات المرحلة العمرية والعلمية.
- معيار جودة الإدارة والتشريعات واللوائح: وتتمثل في الإدارة المدرسية من حيث التزامها بتطبيق نظام الجودة الشاملة والعلاقات الإنسانية ومقدرتها على إيجاد ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين من حيث أسس اختيار القادة التربويين، وتدريبهم، وكذلك الإدارة التعليمية على مستوى المنظمة أما جودت التشريعات واللوائح فلا بد أن تكون مرنة وواضحة ومحددة الأدوار ومواكبة للتغيرات الحديثة.

- معيار جودة العلاقة بين المدرسة والمجتمع: وذلك من حيث مشاركة المدرسة في حل مشكلات المجتمع البيئية والاقتصادية، وربط التخصصات بحاجات المجتمع.
- معيار جودة تقييم الأداء: وهذا يتطلب تدريب العاملين كافة بالمنظمة التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة على هذه المعايير، أو إعادة هيكلة الوظائف والأنشطة وفق تلك المعايير ومستويات الأداء.

ورأى أبو نبعة (1998) أن معايير الجودة للإدارة المدرسية الفعالة تصنف إلى أربعة مجالات، يمكن من خلالها تحسين وتطوير الإدارة المدرسية، وهي كما يأتي:

1. القيادة المدرسية: وتتضمن فريق عمل متعاون يحقق التفاعل بين العاملين والقيام بالمسؤوليات التالية التي تعد معايير يمكن من خلالها الحكم على مدى مقدرة نظام التعليم وفعالته وأهمها:

- غرس مضامين إدارة الجودة الشاملة لدى المرؤوسين وذلك بعد شرحها وتوضيحها وتفسيرها.
- نشر الثقافة التنظيمية الجديدة للمدرسة
- اتباع سياسة اشتراك العاملين جميعهم في عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات واقتراح الحلول لتحسين العمل وتطويره.
- فتح قنوات الاتصال باستمرار بين القيادة والمرؤوسين.

2. صناعة القرار وحل المشكلات في إدارة الجودة الشاملة حسب الخطوات الآتية:

- القيام بتحديد وتعريف دقيق للمشكلة التي تواجه المدرسة.
- جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتصنيفها.
- وضع البدائل المناسبة ومقارنتها وتقويمها لمعرفة مدى ملاءمتها.

- اختيار البديل الأنسب لحل المشكلة في ضوء الحقائق والبيانات اعتماداً على المعايير ومنها التكلفة العالية

3. التدريس: إذ تؤكد إدارة الجودة الشاملة على ضرورة إتباع ما يأتي في عملية التعليم :

- إعداد خطط التعليم اعتماداً على نماذج نظريات التعليم.
- صياغة الأهداف التعليمية بلغة أداء الطالب.
- تقديم المادة الدراسية بطريقة منظمة ومتسلسلة ومرتجة من حيث السهولة والصعوبة.

4. المناهج الدراسية: ويراعى فيها ما يأتي:

- اعتماد مبدأ الشمولية والتكامل لجميع ميادين المعرفة الرئيسة عند إعداد المناهج الدراسية (العلمية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والاقتصادية، والمعلوماتية).
- تسعى المناهج إلى بناء شخصية الطالب وتميئتها من جميع الجوانب.
- مرونة المناهج والمراجعة المستمرة وتحليلها وتطويرها.

ثانياً: الدراسات السابقة:

تم عمل مسح عام للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية من خلال مراجعة قواعد البيانات العالمية، والعربية، والرسائل غير المنشورة في الجامعات الأردنية والكويتية، وتم تناول الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة، وتم ترتيبها زمنياً من الأقدم إلى الأحدث، وتقسيمها حسب متغيرات الدراسة، وهي كما يأتي:

1. الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة في المدارس.

2. الدراسات التي تناولت الأداء التعليمي.

1. الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة في المدارس

فيما يأتي عدد من الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الجودة الشاملة في المدارس، مرتبة زمانياً، من الأقدم إلى الأحدث:

أجرى الغانم (2000) دراسة هدفت إلى تعرف ملامح الإدارة المدرسية المطورة، لتحقيق الجودة الشاملة بدولة الكويت، وتم اختيار عينة طبقية من المراحل التعليمية الثلاث (الابتدائي - المتوسط - الثانوي). وبلغ عددها (20) مدرسة في كل منطقة تعليمية في دولة الكويت، وبلغ عدد المدارس المختارة (155) مدرسة وبنسبة (17%) من مجموع مدارس الكويت، استخدم في الدراسة لتحقيق أهدافها استبانة تقيس درجة تطبيق الجودة الشاملة في المدارس عينة الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تتأثر بالقيادة والوظائف الإشرافية، التي مهمتها رسم السياسات والاستراتيجيات للعمل داخل المؤسسة التعليمية، وكسر الحواجز والخوف بين العاملين.

وأجرى ليندل (Lindl, 2001) دراسة هدفت إلى الكشف عن دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تخفيض مستوى الضغوط النفسية لدى المعلمين في البيئة المدرسية، تكونت عينة الدراسة من (316) معلماً تم اختيارهم عشوائياً من مجموعة من المدارس الثانوية في جنوب أفريقيا. واستخدمت المقابلة في عملية جمع البيانات. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن آليات الإدارة الفعالة القائمة على مبادئ إدارة الجودة الشاملة قادرة على الوقاية من تطوير أعراض القلق والضغوط النفسية لدى المعلمين والطلاب. كما أشارت إلى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة أحد أهم الآليات الإدارية التي يمكن استخدامها لتخفيض مستوى الضغوط النفسية لدى المعلمين وبالتالي زيادة فاعلية التدريس لديهم.

وقام الرجب (2002) بدراسة هدفت إلى التعرف على مدى قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة في محافظة إربد. وقد اختيرت عينة عشوائية من هذا المجتمع بلغت (497) فرداً. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة اشتملت على (46) فقرة موزعة على ستة مجالات هي: الإدارة المدرسية والهيئة التدريسية والطلاب والمناهج الدراسية والإمكانيات المادية والتقييم. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة تراوحت ما بين المتوسطة والكبيرة، وقد جاءت درجة قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق مرتبة تنازلياً حسب المجالات على التوالي: (المناهج الدراسية، التقييم، الطلاب، الهيئة التدريسية، الإدارة المدرسية، الإمكانيات المادية)

وأجرى السعود (2002) دراسة هدفت إلى تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، واقتراح نموذج لتطبيقها في المدرسة الأردنية، وبيان أهم الصعوبات التي قد تعيق ذلك التطبيق. وقد تم استخدام الأسلوب التحليلي التركيبي الذي يقوم على مراجعة الأدب الإداري والتربوي في هذا المجال. وقد توصلت الدراسة إلى تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على صعيد الإدارة المدرسية، وبينت أن هناك إمكانية لتطبيقها في المدرسة الأردنية. كما توصلت الدراسة إلى تصميم نموذج لإدارة الجودة الشاملة في المدرسة الأردنية، يقوم على ستة مبادئ وهي: القيادة، والهدف، والإستراتيجية، والنشاطات والعمليات، والنتيجة والتغذية الراجعة. كما حددت الدراسة أبرز المعوقات التي قد تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة الأردنية.

وهدف جلال (2002) في دراسته التعرف إلى المتطلبات المتوافرة وغير المتوافرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بالبحرين، وقد تكون مجتمع الدراسة من (115) مدرسة ابتدائية من مختلف مناطق البحرين. وتم تصميم استبانة تحتوي على (44) عبارة، وكشفت نتائج الدراسة عن اتفاق المديرين والمعلمين على عدم توافر متطلب إسهام

السياسات المدرسية في تلبية حاجات المستفيدين من الخدمة المدرسية. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم توافر متطلبات تطبيق مفاهيم العمل الجماعي من وجهة نظر المعلمين، وكشفت النتائج إلى أن هناك محدودية انتشار لثقافة الجودة الشاملة داخل المدرسة الابتدائية.

وهدفت دراسة هيرنانديز (Hernandez, 2002) إلى دراسة الحالة الراهنة، لإدارة الجودة الشاملة في مدراس ولاية تكساس، من أجل تقييم، فيما إذا كانت إدارة الجودة الشاملة تلبي وعودها. وتمت الدراسة على إحدى المناطق التعليمية، المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة لمدة خمس سنوات التي تخدم ما يقرب (14) مدرسة تضم (13000) طالب. وقد أشارت البيانات إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة شملت كافة المستويات، بدءاً من المشرفين ومديري المكتب المركزي ومديري المدارس، وانتهاءً بمعلمي المرحلتين الثانوية والابتدائية. وتوصلت الدراسة إلى رضا المبحوثين عن أداء مديرية التعليم وعن طرق تقييم إنجاز الطلبة، إلا أن لهم بعض المطالب المتمثلة في استخدام أفضل الأساليب لتقييم فاعلية إدارة الجودة الشاملة.

كما هدفت دراسة الشلول (2003) إلى تعرف اتجاهات رؤساء الأقسام والمديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام والمديرين في إدارة مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد لسنة (2002) والبالغ عددهم (120) شخصاً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة اشتملت على (48) فقرة تغطي موضوع إدارة الجودة الشاملة، وكانت أهم النتائج تراوح تقديرات أفراد العينة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ما بين درجة عالية إلى درجة عالية جداً.

وقام سكتاوي (2004) بدراسة هدفت إلى إلقاء الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها ومعايير ومتطلبات تطبيقها، في إدارة مدارس تعليم البنين بمدينة مكة المكرمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن غالبية

مديري مدارس تعليم البنين بمدينة مكة المكرمة، يرون إمكانية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمبادئ ديمينغ الأربعة عشر في مدارسهم، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية، بين آراء مديري مدارس البنين بمدينة مكة المكرمة، تعزى إلى تنوع مؤهلات المديرين، واختلاف المراحل التعليمية التي يعملون فيها، وسنوات الخبرة حول تطبيق بعض مبادئ أسلوب إدارة الجودة الشاملة، في مدارسهم لصالح المديرين الذين يرون إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم.

وأجرى اليحيوي (2004) دراسة هدفت إلى الكشف على مدى أهمية وإمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومعوقات تطبيقها في مدارس التعليم العام للبنات في المملكة العربية السعودية. تكونت عينة الدراسة من (807) مديرة ومعلمة منهن (389) معلمة، و(418) مديرة، تم اختيارهن بطريقة عشوائية، واستخدم في الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق أهدافها تم إعداد استبانة تكونت من (163) عبارة. وكشفت نتائج الدراسة أن إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة جاءت بدرجة عالية، وتوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أهمية وإمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وأن من أكثر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة أهمية من حيث توافرها احترام إنسانية العاملات (قيادة الجودة)، وأقلها أهمية نشر ثقافة الجودة في المدرسة، وأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تواجهها معوقات بدرجة عالية من أهمها البيروقراطية، والمركزية، ومقاومة التغيير، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً للمرحلة التعليمية لصالح أفراد عينة الدراسة في المرحلة الابتدائية.

وقام العثمان (2004) بدراسة هدفت إلى وضع نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في نظام التعليم الثانوي بدولة الكويت، من خلال عرض للإطار الفكري والفلسفي

لمفهوم إدارة الجودة الشاملة والتعرف إلى عناصرها في مدارس النظام الحكومي في المرحلة الثانوية بدولة الكويت. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود فروق بين الثقافة التنظيمية السائدة في النظام العام الحكومي (المرحلة الثانوية) بدولة الكويت والثقافة التي تتفق مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهناك فروق ذات دلالة معنوية بين مستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة، في مدارس التعليم الحكومي (المرحلة الثانوية) ومستوى الخدمة المتوقعة من قبل الطلبة، ووجود فروق ذات دلالة معنوية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات الأكاديمية نحو مستوى الخريج من المدارس الثانوية في نظام التعليم العام الحكومي بدولة الكويت.

وهدفت دراسة الراسبي (2004) إلى تطوير التعليم الثانوي وفق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة تضمنت مواصفات المدخلات والعمليات والمخرجات للتعليم الثانوي وأبعادها المختلفة، وتم توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (468) معلماً بسلطنة عمان استجاب منهم (352) معلماً بنسبة (75.21%)، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى مجموعة من مواصفات المدخلات والعمليات والمخرجات في التعليم الثانوي وفق إدارة الجودة الشاملة، فكان في مجال المهارة المعرفية (13) مهارة، وفي مجال المهارة المهنية ثلاث مهارات، بينما في مجال المهارة السلوكية تسع مهارات.

أما دراسة الغافري (2004) فقد هدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان كما يتصورها مديرو تلك المدارس. تكونت عينة الدراسة من (131) مديراً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة اشتملت على (58) فقرة موزعة على ثمانية مجالات. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن درجة إمكانية

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي قد جاءت بدرجة كبيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة مدارس التعليم الأساسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وأجرى كورنين (Cornin, 2004) دراسة حالة هدفت إلى معرفة مدى استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منطقة نيويورك التعليمية وعلاقتها التنظيمية وعلاقتها بالمنظمة والتخطيط الاستراتيجي. توصلت الدراسة إلى وجود أنظمة جودة مطورة بشكل جيد في المنطقة التعليمية.

وهدف دراسة الحسيان (2005) إلى معرفة التطوير الإداري في مؤسسات التعليم العام في ضوء إدارة الجودة الشاملة في دولة الكويت، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة تكونت من (55) فقرة توزعت على سبعة مجالات هي: مجال القيادة، ومجال الأهداف، ومجال الاستراتيجيات، ومجال العمليات والأنشطة، ومجال التعليم والتعلم، ومجال التقويم، ومجال التغذية الراجعة، وقد تم توزيعها على عين مكونة من (288) مدير تربوية ومساعد، ومدير دائرة، ورئيس قسم، منهم (68) مدير تربوية مساعد، و(74) مدير دائرة، و(146) رئيس قسم تم اختيارها بالطريقة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: كان ترتيب تقديرات أفراد العينة من حيث الأهمية لمجالات الدراسة: مجال القيادة، ومجال الأهداف، ومجال العمليات والأنشطة، ومجال التغذية الراجعة، ومجال الاستراتيجيات، ومجال التقويم، ومجال التعليم والتعلم، وتوجد دلالات إحصائية عند مجال الأهداف ومجال التقويم وذلك لصالح الإناث، كما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مجال الاستراتيجيات تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

كما هدفت دراسة سفنون (Svensson, 2006) إلى الكشف عن أثر استخدام التقييمات الذاتية المبنية على استخدام إدارة الجودة الشاملة (TQM) في تحسين جودة التعليم في المدارس الثانوية في السويد. تكونت عينة الدراسة من مدير منطقة تعليمية إضافة لعشرة من مديري المدارس الثانوية الذين تم اختيارهم من مدينة ستوكهولم السويدية. استخدمت الدراسة الاستبانة في عملية جمع البيانات. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك انخفاضاً واضحاً في الفهم حول مفهوم الجودة في المواقف التعليمية المختلفة في المدارس والمنظمة التعليمية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المدارس التي تستخدم إدارة الجودة الشاملة (TQM) لم تخطط جيداً لاستخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيها، وهذا يعني الافتقار لأحد أهم عناصر التطبيق الفاعل لهذا المبادئ.

أما رضوان (2007) فقد هدفت دراسته إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في الأردن في ضوء معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر المعلمين ومديري المدارس أنفسهم، ثم تصميم برنامج تدريبي لتلبية تلك الاحتياجات، تم اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة، تألفت من (441) مديراً ومديرة و (1665) معلماً ومعلمة، واستخدم في هذه الدراسة استبانة لتقدير الاحتياجات التدريبية، وتكونت من (60) فقرة، وزعت على ستة مجالات هي: (القيادة المدرسية، والتخطيط الاستراتيجي، والتنظيم المدرسي، وتقييم الأداء، والعلاقة بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور، والشؤون الطلابية)، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أبدى مديرو المدارس ومديراتها احتياجاً تدريبياً متوسطاً من وجهة نظرهم ووجهة نظر المعلمين على جميع مجالات الدراسة، وتم بناء برنامج تدريبي اشتمل على عشرة موضوعات تدريبية غطت الاحتياجات التدريبية ذات درجة الاحتياج العالية في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

وأجرى سافاكلي وسان (Safakli & San, 2007) دراسة هدفت إلى الكشف عن مدى التوافق بين عناصر مدير المدرسة، والمعلم والطالب وبين إدارة الجودة الشاملة في بيئة التعليم في المدارس الثانوية في شمال قبرص. تكونت عينة الدراسة من (18) مدير مدرسة و(213) معلماً و(863) طالبا تم اختيارهم عشوائياً من مجموعة من المدارس الثانوية في شمال قبرص استخدمت الدراسة المقابلة في عملية جمع البيانات، واستخدمت الملاحظة أيضاً. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس والمعلمين يقومون بتقييم أنفسهم بدرجة عالية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة المستخدمة في مدارسهم بالمقابل كانت تقييمات الطلاب منخفضة نحو سلوك مديري المدارس والمعلمين في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة المستخدمة في المدارس المبحوثة في سياق الدراسة الحالية.

وقام المشاقبة (2007) بدراسة هدفت إلى الكشف عن مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية في مديريات تربية محافظة المفرق الثلاث (قصة المفرق، وتربية البادية الشمالية الشرقية، وتربية البادية الشمالية الغربية) وبيان المعوقات التي تحول دون التطبيق بفاعلية وتقديم تصورات وحلول مستقبلية للتغلب على هذه المعوقات، من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية والثانوية ومديراتها. وتكونت عينة الدراسة من (150) مديراً ومديرة وزعت على مدارس مديريات التربية الثلاث في محافظة المفرق، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير ثلاث استبيانات: الأولى لمعرفة مدى إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وتألفت من (77) فقرة، والثانية لمعرفة المعوقات التي تحول دون التطبيق وتألفت من (71) فقرة، والثالثة لمعرفة الاقتراحات التي يراها مديرو ومديرات المدارس للتغلب على المعوقات، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: أن مدى إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة في مديريات تربية محافظة المفرق قد جاءت بدرجة كبيرة في جميع مجالات الدراسة، وجاءت درجة إمكانية تطبيق نظام

إدارة الجودة الشاملة مرتبة تنازلياً حسب المجالات على التوالي (القيادة المدرسية، استخدام تكنولوجيا التعليم، أساليب التدريس الحديثة، التخطيط المدرسي الفعال، المناهج الدراسية التقييم والامتحانات الدراسية، مساهمة الدراسة في تطوير المجتمع المحلي)، وقدم مديرو مدارس محافظة المفرق ومديراتها تصورات ومقترحات للتغلب على المعوقات التي يمكن أن تعترض سير نظام إدارة الجودة بهدف تطبيق هذا النظام في كل مدارس المحافظة بيسر وسهولة .

وأجرى الفاضل (2009) دراسة هدفت إلى معرفة علاقة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس إقليم شمال الأردن من وجه نظر المعلمين. تم اختيار (380) معلماً ومعلمة بالطريقة الطبقيّة العشوائية كعينة للدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تكونت من ثلاثة أقسام: القسم الأول يتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينه الدراسة، طبقاً للمتغيرات الديموغرافية هي (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية). والقسم الثاني: أداة وصف مجالات التمكين الإداري وتألفت من (32) فقرة، والقسم الثالث: أداة وصف مجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية وتألفت من (40) فقرة. أظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى التمكين الإداري لدى مديري مدارس إقليم شمال الأردن جاء بمستوى عالٍ، وأن مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم شمال الأردن جاء بمستوى عالٍ.

وأجرى لينغ (Leng, 2009) دراسة هدفت إلى التركيز على عناصر إدارة الجودة الشاملة من أجل إحداث التغيير في المواقف التعليمية المختلفة داخل الغرفة الصفية. كما هدفت إلى معرفة آراء المعلمين حول أثر مبادئ ديمينغ (Deming) الأربعة عشر في إدارة الجودة الشاملة على استخدام المعلمين ودمجهم لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات في العملية التعليمية، وتكونت عينة الدراسة من (70) معلماً من معلمي المرحلة الثانوية الذين تم اختيارهم عشوائياً

من مجموعة من المدارس الثانوية في سنغافورة، وتم تطوير استبانة لهذا الغرض، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة خاصة التدريب المستمر تؤثر إيجاباً في تطبيق ودمج معلمي المرحلة الثانوية في سنغافورة لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات، وأن توفر القيادة القومية، وهي أحد عناصر إدارة الجودة الشاملة يجب أن تتوفر في المدارس.

وقام سابيهاني، ويدلي، وعبد الله (Sabihini, Widhy & Abdullah, 2010) بدراسة هدفت إلى الكشف عن فاعلية استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مواقف التعليم المختلفة في اندونيسيا. وقد تكونت عينة الدراسة من (13) عميداً من عمداء الكليات و(21) مديراً من مديري المدارس الثانوية العليا في اندونيسيا. تم استخدام الاستبانة والمقابلة في عمليات جمع البيانات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة يزيد من فاعلية الإدارة التربوية في مواقف التعليم المختلفة. وأن تصورات عمداء الكليات ومديري المدارس المشاركين في هذه الدراسة كانت إيجابية نحو استخدام إدارة الجودة الشاملة.

2. الدراسات التي تناولت الأداء التعليمي والوظيفي.

أجرى الهاشم (2002) دراسة هدفت إلى إعداد قائمة الكفايات التدريسية الأساسية لمعلم المرحلة الابتدائية بمملكة البحرين وتعرف مستوى أداء معلمي المواد الاجتماعية للصف السادس الابتدائي بمملكة البحرين وخاصة في كفايتي التخطيط والتنفيذ. تكونت عينة الدراسة من (28) معلماً ومعلمة من المدارس الابتدائية والابتدائية الإعدادية للبنين والبنات. استخدمت الدراسة قائمة الكفايات التدريسية الأساسية، وتحويلها إلى بطاقة ملاحظة الأداء التدريسي، وتم تطبيق أداة الدراسة بواقع (56) زيارة واستغرقت مدة التطبيق أربعة أسابيع، تم اتباع الملاحظة المباشرة للمواقف التعليمية داخل الصف. أشارت نتائج الدراسة إلى أن المعلمين والمعلمات أفراد

عينة البحث تمكنوا من أداء (42%) من الكفايات التدريسية في قائمة الملاحظة بمستوى عال و(31%) متوسط و(27%) بمستوى منخفض. وأشارت النتائج أيضا إلى أن المعلمين والمعلمات أفراد عينة البحث تمكنوا من أداء كفايتي تخطيط الدرس وتنفيذه بمستوى متوسط (ما دون المستوى المطلوب).

وأجرى الجلاذ (2004) دراسة هدفت إلى التعرف إلى دور المشرفين التربويين في تحسين الأداء التدريسي لمعلمي التربية الإسلامية في الأردن في ضوء المتغيرات الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، تكونت عينة الدراسة من (147) معلما ومعلمة يدرسون مادة التربية الإسلامية تم اختيارهم عشوائيا. وتم استخدام استبانة مكونة من (87) فقرة موزعة على سبعة مجالات. وأظهرت نتائج الدراسة أن دور المشرفين التربويين كان دورا متوسطا في تحسين أداء معلمي التربية الإسلامية، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجالات الدراسة مجتمعة (3.18) وأظهرت النتائج أن دور المشرف التربوي على مجالات الدراسة جاء مرتبا تنازليا كما يأتي: النمو المعرفي والمهني للمعلم، والتقويم، واستراتيجيات تنفيذ الحصة، والتخطيط، والمحتوى التعليمي، والوسائل التعليمية، والأنشطة في تحسين أداء المعلمين. وأشارت النتائج إلى عدم وجود أثر دال إحصائيا لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي على دور المشرفين التربويين والأنشطة التعليمية.

وقام الخولدة (2004) بدراسة هدفت إلى بيان دور مشرف التربية الإسلامية في تحسين أداء معلمي المادة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المادة في مدارس لواء الجامعة التابعة لمديرية عمان الثالثة والبالغ عددهم (65) معلما ومعلمة، واستخدمت الدراسة استبانة مكونة من (31) فقرة في عملية جمع البيانات. كشفت نتائج الدراسة أن دور مشرف التربية الإسلامية في تحسين مستوى أداء المعلمين جاء بدرجة

متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور مشرف التربية الإسلامية في تحسين أداء معلمي المادة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة. وأجرى رواقه، ومحمود، والشبلي (2005) دراسة هدفت إلى تقويم الأداء التدريسي للمعلمين حديثي التخرج من الكليات التربوية للمعلمين والمعلمات ممن يعملون في المدارس التابعة لمنطقة شمال الباطنة في سلطنة عمان وذلك من وجهة نظر الموجهين التربويين ومشرفي التربية العملية بكلية التربية للمعلمين في صحار. تكونت عينة الدراسة من (48) معلماً ومعلمة اختيروا عشوائياً، واستخدمت الدراسة استمارة التقويم الذات تدرج خماسي وفق سلم ليكرت. وأظهرت النتائج ارتفاعاً نسبياً في مستوى أداء المعلمين والمعلمات حديثي التخرج حيث حصل ما يقارب (90%) من أفراد العينة على مستوى أداء تدريسي ممتاز أو جيد جداً، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين تقديرات الموجهين التربويين ومشرفي التربية العملية ولم تظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات الموجهين التربويين ومشرفي التربية العملية، ولم تظهر النتائج أثراً لهذين المتغيرين على الأداء التدريسي للمعلمين حديثي التخرج.

وهدف عطاري والشنفري (2005) في دراستهما إلى إدراك المشاركين من المعلمين ومديري المدارس ومساعد مديرين ومشرفين تربويين لبعض العوامل المؤثرة في تقويم أداء المعلمين في المدارس الحكومية في سلطنة عمان. تكونت عينة الدراسة من (451) معلماً، ومديراً، ومساعد مدير، ومشرفاً تربوياً. استخدمت الدراسة استبانة مكونة من (31) فقرة تُمثّل عدداً من العوامل التي يحتمل أن تؤثر في تقويم أداء المعلمين، وقد جاءت تلك الفقرات في ثمانية محاور. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أربعة محاور تؤثر في تقويم أداء المعلمين هي: مراعاة القائمين على عملية التقويم لمصلحة المدرس، وتشجيعه، الشعور بصلته معه، والإعجاب

به، وهناك أربعة محاور ضئيلة التأثير في تقييم أداء المعلمين وهي: تجنب الموجهة مع الآخرين، تعزيز سلطة القائمين بالتقويم، الخضوع للضغوط، وتحقيق المنفعة. وأشارت النتائج أيضا إلى وجود فروق دالة إحصائية بين المستجيبين على جميع المحاور تبعا لمتغير الجنس لصالح الذكور، ووجود فروق أخرى ذات دلالة إحصائية على محورين فقط تبعا لمتغير المركز ولصالح المديرين، ووجود فروق دالة إحصائية في الخبرة الإدارية على ستة محاور لصالح المشاركين الأقل خبرة والأكثر خبرة مقابل متوسط الخبرة، وفي متغير التخصص وجد فروق ذات دلالة إحصائية على محورين لصالح تخصص العلوم الاجتماعية واللغة الإنجليزية في أحد المحاور، ولصالح تخصص العلوم والرياضيات في محور آخر.

كما هدف العتيبي (2007) في دراسته إلى الكشف عن دور المناخ المدرسي السائد في أداء المعلمين في مراحل التعليم العام، وتحديد المعوقات التي تحول دون توفير مناخ مدرسي مناسب في مراحل التعليم العام في المدارس الحكومية في مدينة الرياض. وتكونت عينة الدراسة من (266) معلما من المعلمين العاملين في مراحل التعليم العام بالمدارس الحكومية بشمال مدينة الرياض. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة في عملية جمع البيانات. وكان من أهم نتائج الدراسة حرص الإدارة على تطبيق الأنظمة واللوائح وفض النزاعات والخلافات بين المعلمين وأشارت أيضا إلى أن المعلمين يرون أن البيئة المدرسية مناسبة للقيام بالمهام التعليمية على وجه حسن وأشارت أيضا لا توجد فروق دالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة المختلفة تعزى إلى اختلاف العمر المؤهل العلمي الدراسي التخصص في العمل بينما توجد فروق تعزى للمرحلة التعليمية، عدد الحصص الأسبوعية عدد سنوات الخبرة في العمل بينما توجد فروق تعزى للمرحلة التعليمية، عدد الحصص الأسبوعية عدد سنوات الخبرة في العمل.

أجرت أنيومي وايمونمي (Enueme & Egwunyenga, 2008) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين أدوار القيادة التعليمية لدى مدير المدرسة وبين الأداء الوظيفي للمعلمين في مجموعة من المدارس الثانوية في نيجيريا. تكونت عينة الدراسة من (240) معلماً تم اختيارهم عشوائياً من جميع المدارس الحكومية الثانوية في منطقة دلتا النيجيرية. استخدمت الدراسة استبانة القيادة التعليمية في عملية جمع البيانات. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أدوار القيادة التعليمية لدى مديري المدارس الثانوية في نيجيريا كانت مرتفعة، وأن هناك أثراً دالاً إحصائياً لأدوار القيادة التعليمية لمدير المدرسة على الأداء الوظيفي للمعلمين.

وأجرى فان ايمريك (VanEmmerik, 2008) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر الدعم الفردي ودعم الفريق على الأداء الوظيفي لدى المعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (480) معلماً تم اختيارهم عشوائياً من تسع مدارس ابتدائية وثانوية في مدينة بروج البلجيكية، واستخدمت الدراسة الملاحظة، واستبانته في جمع البيانات. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أثر دعم الفريق على الأداء الوظيفي كان أعلى مقارنة مع الدعم الفردي، وعدم وجود علاقة ارتباطية بين تواجد مشرف على الأداء الوظيفي للمعلم وبين الأداء الوظيفي الحقيقي للمعلمين.

وأجرى شونج وشيانج (Chung & Chiahung, 2009) دراسة هدفت إلى الكشف عن دور العلاقة بين القائد والموظفين في تفسير العلاقة بين القيادات التحويلية والأداء الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية. وقد تكونت عينة الدراسة من (1040) معلماً من معلمي المرحلة الابتدائية تم اختيارهم عشوائياً من (52) مدرسة في تايوان، واستخدمت الدراسة الاستبانة في عملية جمع البيانات. وكانت أهم النتائج التي أشارت إليها الدراسة أن أبعاد القيادة التحويلية الأربعة تؤثر إيجاباً على العلاقة بين القائد والموظفين. وأن العلاقة بين مدير المدرسة والمعلمين كانت عامل التنبؤ الأفضل للأداء الوظيفي لدى المعلمين.

وقام شوجاتي وبالكلي (Chughtai & Buckley, 2010) بدراسة هدفت إلى الكشف عن أثر الهوية التنظيمي على الأداء الوظيفي، والبحث عن التغذية الراجعة والاتصال التنظيمي المرتبط بالأخطاء. وقد تكونت عينة الدراسة عينة الدراسة من (130) معلما من معلمي المرحلة الثانوية تم اختيارهم عشوائيا من ست مدارس في إحدى المناطق الشمالية الغربية في باكستان. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر للهوية التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية، وأن توجه هدف التعليم يتوسط أثر الهوية التنظيمي على الأداء الوظيفي والتواصل بين المعلمين والسعي وراء الحصول على التغذية راجعة.

وأجرى بيكر وبال (Bakker & Bal, 2010) دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى الانخراط الأسبوعي في العمل والأداء الوظيفي لدى عينة من المعلمين الهولنديين المبتدئين. تكونت عينة الدراسة من (54) معلما مبتدئا تم اختيارهم عشوائيا من مجموعة من المدارس المتوسطة والثانوية في منطقة أمستردام الهولندية. استخدمت الدراسة الاستبانة في عملية جمع البيانات. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين درجة الاستقلالية لدى المعلمين مع المشرف التربوي، وفرص التطوير المهني المتوفرة للمعلم المبتدئ، وبين الانخراط الأسبوعي في العمل، والذي كان مرتبطا إيجابيا مع الأداء الوظيفي الأسبوعي لدى المعلمين المبتدئين المشاركين في الدراسة الحالية.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

قام الباحث بجمع الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بالدراسة الحالية، وحاول أن يجمع أكبر قدر ممكن من الدراسات التي تتناسب مع هدف الدراسة الذي يتناول إدارة الجودة

الشاملة والأداء التعليمي لدى كل من المديرين والمعلمين، حتى يتم تحصل أكبر فائدة من تناول

تلك الدراسات، وإبراز ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وهي كما يأتي:

- لقد تناولت الدراسات السابقة المتعلقة بالجودة الشاملة محور إدارة الجودة الشاملة في المدارس وعلاقته مع مجموعة من المتغيرات الأخرى، مثل ودراسة الحسيان (2005)، ودراسة الفاضل (2009)، وليندل (Lindl, 2001)، وسافاكلي وسان (Safakli & San, 2007).

- تناولت الدراسات المتعلقة بالأداء التعليمي محور الأداء التعليمي للمعلمين مثل دراسة الهاشم (2002)، والجلاد (2004)، والخولدة (2004)، ورواقه، ومحمود، والشبلي (2005)، وعطاري والشنفرى (2005)، والعتيبي (2006)، وأنيسومي وايمونمي (2008) وEnueme & Egwunyenga، وفان ايمريك (VanEmmerik, 2008)، وشونج وشيانج (Chung & Chiahung, 2009)، وشوجاتي وبالكلي (Chughtai & 2010) وBuckley، وبيكر وبال (Bakker & Bal, 2010).

- تم في الدراسة الحالية الاستفادة من بعض الدراسات السابقة في دعم الأدب النظري المتعلق بإدارة الجودة الشاملة، وبناء أدوات الدراسة مثل دراسة الرجب (2002)، والشلول (2003) والغافري (2004)، ورضوان (2007)، أما الأداء التعليمي فقد كانت من أهم الدراسات التي الاستفادة منها دراسة الجلاد (2004)، والخوالدة (2004)، ورواقه ومحمود والشبلي (2005).

- جاءت الدراسة الحالية امتداداً لتوصيات الدراسات السابقة التي أوصت بضرورة دراسة إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها ببعض المتغيرات الأخرى لأهمية هذا المدخل الإداري في الإدارة المدرسية وفي تحسين أداء المعلمين والعاملين في المدرسة.

- تختلف الدراسة الحالية من حيث العلاقة بين المتغيرات الرئيسية، فقد تناولت الدراسات السابقة فاعلية إدارة الجودة الشاملة ببعض المتغيرات، وبعضها تناول الأداء التعليمي، ولكن لم يجد الباحث في حدود اطلاعه أي دراسة تناولت درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بأداء المعلمين التعليمي.
- اختلفت الدراسات السابقة في تناولها للعينة فمنها تناول عينة المديرين مثل دراسة الشلول (2003)، والمشاقبة (2007)، وسابيهاني، ويدلي، وعبد الله (Sabihini, Widhy &) (2010)، ومنها تناول عينة المعلمين مثل دراسة ليندل (Lindl,) (2001)، والراسبي (2004)، والغافري (2004)، والفاضل (2009)، ولينغ (Leng,) (2009)، ومنها تناول عينة المديرين والمعلمين مثل دراسة رضوان (2007)، وسافاكلي وسان (Safakli & San, 2007)، والهاشم (2002)، والجلاد (2004)، والخوالدة (2004)، وفان ايمريك (Van Emmerik, 2008)، وتم في جميع تلك الدراسات اختيار عينة عشوائية من مجتمع دراستها، أما الدراسة الحالية فقد تناولت جميع مديري المرحلة المتوسطة في دولة الكويت.
- كذلك لم يجد الباحث أي دراسة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بأداء المعلمين التعليمي من وجهة نظر المديرين.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، وأداة الدراسة وطرق التحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات الدراسة التي تم اتباعها، والمعالجات الإحصائية المناسبة التي تم استخدامها.

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الارتباطي للإجابة عن أسئلة الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة وعينتها من جميع مديري المدارس المتوسطة في جميع محافظات الكويت وعددهم (151) مديراً ومديرة، موزعين على (151) مدرسة متوسطة في الكويت منها (67) مدرسة ذكور و(84) مدرسة إناث للعام الدراسي 2010/2009م، والجدول (1) يوضح

مجتمع الدراسة:

الجدول (1)

توزع مجتمع الدراسة وعينتها حسب المحافظة والمدارس والجنس

الرقم	المحافظة	عدد مدارس الذكور	عدد مدارس الإناث	المجموع
1.	العاصمة	9	11	20
2.	حولي	11	15	26
3.	مبارك الكبير	8	10	18
4.	الفروانية	10	14	24
5.	الأحمدي	16	19	35
6.	الجهراء	13	15	28
	المجموع	67	84	151

أداتا الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث ببناء استبانتين وهما كما يأتي:

الاستبانة الأولى: استبانة إدارة الجودة الشاملة لقياس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

المدارس المتوسطة في وزارة التربية في دولة الكويت، وتم ذلك من خلال مراجعة الأدب

النظري والدراسات السابقة، من أمثال دراسة الرجب (2002)، والشلول (2003)، والغافري

(2004)، ورضوان (2007)، وقد هدفت تلك الدراسات إلى الكشف عن درجة تطبيق إدارة

الجودة الشاملة، ولبناء الأداة اتبع الباحث خطوات وإجراءات تمثلت فيما يأتي:

1. تحديد الفقرات التي ينبغي أن تتضمنها أية أداة يمكن أن تستخدم في قياس درجة تطبيق

إدارة الجودة الشاملة في المدارس المتوسطة في وزارة التربية في دولة الكويت.

2. تكونت الأداة في صورتها الأولية قبل التحكيم من (37) فقرة، وقد روعي في صياغة

هذه الفقرات أن تقيس ما أعدت لقياسه، ووضوح المعنى وسلامة اللغة وبساطة التعبير.

3. أعطي لكل فقرة من فقراته وزن مدرج وفق مقياس ليكرت الخماسي، لتقدير درجة الموافقة، وهي كبيرة جداً (5) وكبيرة (4) ومتوسطة (3) وقليلة (2) وقليلة جداً (1).

صدق استبانة إدارة الجودة الشاملة:

لغرض التحقق من صدق أداة الدراسة، تم استخدام طريقة الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، إذ تم عرض الأداة على ثمانية محكمين من ذوي الكفاءة والخبرة والتخصص في مجال الإدارة التربوية، انظر الملحق (2) وذلك لإبداء آرائهم في الأداة من حيث:

▪ قياس الفقرات ما أعدت لقياسه.

▪ مدى وضوح العبارة وسلامة صياغتها.

▪ أي تعديلات تراها مناسبة.

وقد تمت الإفادة من ملحوظات المحكمين وآرائهم، إذ كانت الأداة بصورتها الأولية مكونة من (37) فقرة، فأجري التعديل اللازم في ضوء آراء المحكمين، وكانت أبرز التعديلات تمت في الصياغة اللغوية لفقرات الاستبانة، لتخرج الأداة بصورتها النهائية وتشتمل على (37) فقرة، كما يوضحها الملحق (1)، وبذلك فقد عُدَّت آراء المحكمين وملحوظاتهم وتعديلاتهم للفقرات ذات دلالة صدق كافية لغرض تطبيق الدراسة.

ثبات استبانة إدارة الجودة الشاملة::

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي، إذ بلغ

معامل الثبات باستخدام هذه المعادلة (0.89).

- الاستبانة الثانية: استبانة أداء المعلمين التعليمي لقياس درجة مستوى المعلمين التعليمي في المدارس المتوسطة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس، وتم ذلك من خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراسة الجراد (2004)، والحوادة (2004)، ورواقه ومحمود والشلبي (2005). وقد هدفت تلك الدراسات إلى الكشف عن أداء المعلمين التعليمي، ولبناء الأداة اتبع الباحث خطوات وإجراءات تمثلت فيما يأتي:

1. تحديد الفقرات التي ينبغي أن تتضمنها أية أداة يمكن أن تستخدم في قياس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس المتوسطة في وزارة التربية في دولة الكويت.
2. تكونت الأداة في صورتها الأولية قبل التحكيم من (20) فقرة، وقد روعي في صياغة هذه الفقرات أن تقيس ما أعدت لقياسه، ووضوح المعنى وسلامة اللغة وبساطة التعبير.
3. كتابة تعليمات إجراء الاستبانة بالنسبة لأفراد العينة المستخدمة، حيث كانت الصورة النهائية لاستبانة أداء المعلم التعليمي في المدارس المتوسطة من (20) فقرة، تقيس الدرجة الكلية لأداء المعلمين التعليمي في المدارس المتوسطة في دولة الكويت.
4. أعطي لكل فقرة من فقراته وزن خماسي وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، لتقدير درجة الموافقة، وهي بالأرقام على الترتيب كبيرة جداً (5) وكبيرة (4) ومتوسطة (3) وقليلة (2) وقليلة جداً (1).

صدق استبانة أداء المعلمين التعليمي:

لغرض التحقق من صدق أداة الدراسة، تم استخدام طريقة الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، إذ تم عرضها على ثمانية محكمين من ذوي الكفاءة والخبرة والتخصص في مجال الإدارة التربوية، انظر الملحق (2) وذلك لإبداء آرائهم في الأداة من حيث:

- قياس الفقرات ما أعدت لقياسه.

- مدى وضوح العبارة وسلامة صياغتها.

- أي تعديلات تراها مناسبة.

وقد تمت الإفادة من ملحوظات المحكمين وآرائهم، إذ كانت الأداة بصورتها الأولية مكونة من (20) فقرة، فأجري التعديل اللازم في ضوء آراء المحكمين، وكانت أبرز التعديلات تمت في الصياغة اللغوية لفقرات الاستبانة، كما هو في الاستبانة السابقة، لتخرج الأداة بصورتها النهائية وتشتمل على (20) فقرة، كما يوضحها الملحق (1)، وبذلك فقد عُدت آراء المحكمين وملحوظاتهم وتعديلاتهم للفقرات ذات دلالة صدق كافية لغرض تطبيق الدراسة.

ثبات استبانة أداء المعلمين التعليمي:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي، إذ بلغ

معامل الثبات باستخدام هذه المعادلة (0.91).

إجراءات الدراسة:

تم إعداد أدوات الدراسة بصورتها النهائية، بعد التأكد من صدقها وثباتها من خلال عرضها على لجنة من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخراج دلالات صدق وثبات أداة الدراسة.

وبعد ذلك، تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة موجه إلى المدارس المستهدفة بالتطبيق من أجل الحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، والقيام بزيارة المدارس المشمولة بالدراسة.

وتم القيام بتوزيع الاستبانة على مديري المدارس ومديراتها، إذ أرفق مع كل استبانة التعليمات الضرورية للإجابة عنها، علماً بأن الباحث قابل شخصياً العديد من مديري المدارس ومديراتها في مختلف المناطق التعليمية في دولة الكويت، أثناء توزيع الاستبانة، لشرح الغرض من الدراسة وأهميتها، وبيان المعلومات الضرورية، والإجابة عن أية أسئلة يمكن طرحها للوصول إلى بيانات صادقة من قبل عينة الدراسة، وبعد ذلك تم جمع الاستبانات فور انتهاء مديري ومديرات المدارس من تعبئتها، حيث تم استرجاع (151) استبانة من أصل (162) استبانة، وبعد ذلك تم إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسب الآلي، ومن ثم إجراء عملية التحليل الإحصائي لمعرفة النتائج.

ولأغراض التحليل وتحديد تقديرات استجابات مديري المدارس، وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها تم الاعتماد على ميزان خماسي لتصحيح الأداة يتراوح ما بين كبيرة جداً (5) وكبيرة (4) ومتوسطة (3) وقليلة (2) وقليلة جداً (1). درجة، وتصف الدرجات المرتفعة درجة تطبيق عالية لإدارة الجودة الشاملة في المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر مديري تلك المدارس، في حين تصف الدرجات المنخفضة التي تقترب من الدرجات الدنيا من

الأداء، درجة تطبيق متدنية لإدارة الجودة الشاملة في المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر مديري تلك المدارس، وتم تقسيم الأداء على فقرات أدوات الدراسة إلى ثلاثة مستويات وفقاً للمعادلة الآتية:

القيمة العليا - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات، أي :

$$1,33 = \frac{4}{3} = \frac{(1 - 5)}{3}$$

وبذلك يكون التقدير بدرجة قليلة من $1 + 1.33 = 2.33$

ويكون التقدير بدرجة متوسطة من $1.33 + 2.34 = 3.67$

ويكون التقدير بدرجة مرتفعة من $3.68 - 5$.

وأخيراً تم جمع البيانات والقيام بتصنيفها وتدقيقها، والتأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي، ومن ثم إدخالها في ذاكرة الحاسوب، واستخدام حزمة التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

للإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس درجة فاعلية درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر مديري تلك المدارس.

للإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس درجة مستوى أداء المعلمين التعليمي في المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر مديري تلك المدارس.

للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة الارتباطية بين

إدارة الجودة الشاملة ومستوى أداء المعلمين التعليمي في المدارس المتوسطة في دولة

الكويت من وجهة نظر مديري تلك المدارس.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

اشتمل هذا الفصل على عرض للنتائج التي تم التوصل إليها بعد تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً وفقاً لأسئلة الدراسة على النحو الآتي.

نتائج السؤال الأول: "ما درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين، والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
26	اعتبر الجميع بالمدرسة مسؤولين عن تحقيق الجودة.	4.75	0.47	1	مرتفعة
27	اشعر جميع العاملين بالمدرسة بالاحترام.	4.74	0.44	2	مرتفعة
25	ادعم العمل بروح الفريق في تنفيذ المهام.	4.68	0.47	3	مرتفعة
36	أكد على أداء العمل الصحيح من المرة الأولى.	4.64	0.51	4	مرتفعة
1	احرص على تشكيل فريقاً للجودة بالمدرسة.	4.60	0.56	5	مرتفعة
15	افتح قنوات اتصال فعالة مع جميع منتسبي المدرسة.	4.60	0.49	5	مرتفعة
5	أبسط إجراءات العمل بالمدرسة.	4.54	0.51	6	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
13	أراعي الفروق الفردية بين العاملين في المدرسة.	4.54	0.64	6	مرتفعة
33	أخضع جميع البيانات للتدقيق.	4.54	0.53	6	مرتفعة
7	أضع رؤية موحدة لدور المدرسة لدى جميع العاملين فيها.	4.53	0.51	7	مرتفعة
17	أحرص على تدريب المستجدين بشكل مكثف.	4.52	0.51	8	مرتفعة
2	أخصص الوقت الكافي لنشر ثقافة الجودة بالمدرسة.	4.49	0.50	9	مرتفعة
30	لدي قاعدة بيانات كاملة عن المدرسة.	4.49	0.51	9	مرتفعة
24	أدعم المناقشة وإبداء الرأي في القضايا المختلفة.	4.46	0.51	10	مرتفعة
31	أأخذ القرارات بناء على الحقائق المدعمة بالبيانات.	4.46	0.51	11	مرتفعة
34	أحرص على وجود نظام لجمع البيانات عن المدرسة.	4.46	0.50	12	مرتفعة
4	أطبق معايير تقييم أداء العاملين بالمدرسة بموضوعية	4.44	0.67	13	مرتفعة
28	أضع نظاما للحوافز معلن للجميع.	4.43	0.50	14	مرتفعة
19	أمنح كثيرا من الصلاحيات للعاملين.	4.42	0.49	15	مرتفعة
18	أأبنى برامج تدريبية مستمرة لنمو العاملين بالمدرسة.	4.40	0.61	16	مرتفعة
10	أضع احتياجات المستفيدين من المدرسة معيارا للجودة.	4.39	0.61	17	مرتفعة
16	أضع احتياجات المعلم أساسا في برامج التدريب المخصصة له.	4.39	0.50	17	مرتفعة
21	أوفر بيئة عمل إيجابية مريحة.	4.39	0.52	17	مرتفعة
9	أحدد الأهداف المستقبلية للمدرسة على أسس مقبولة.	4.38	0.54	18	مرتفعة
6	أدرس بواقعية البيئة الداخلية للمدرسة وما بها من موارد.	4.35	0.71	19	مرتفعة
29	أأقتنص الفرص لتقدير جهود العاملين عن إنجاز الأعمال.	4.34	0.49	20	مرتفعة
32	أعتبر جميع العاملين بالمدرسة مصدرا للمعلومات.	4.30	0.61	21	مرتفعة
22	أشرح وسائل التقييم لأداء العاملين بالمدرسة.	4.28	0.45	22	مرتفعة
35	أعالج مرحليا ما يظهر من مشكلات أثناء أداء	4.21	1.00	23	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
	العمل.				
12	أسعى للتعرف على توقعات المستفيدين من المدرسة.	4.15	0.77	24	مرتفعة
11	أحدد بدقة المستفيدين داخليا وخارجيا من المدرسة.	4.09	0.73	25	مرتفعة
8	استفيد من تجارب المؤسسات الأخرى في التخطيط بما يناسب طبيعة عمل المدرسة.	3.83	1.15	26	مرتفعة
23	اعتمد على الكم والكيف في الأداء.	3.83	1.32	26	مرتفعة
3	أؤمن بالنظرة الإيجابية لجميع العاملين مهما كانت قدراتهم.	3.64	1.35	27	متوسطة
14	أهتم بجميع جوانب شخصية المعلم.	3.64	1.47	27	متوسطة
20	أشرك جميع العاملين في اتخاذ القرارات المدرسية.	3.48	1.51	28	متوسطة
37	أقل من الاعتماد على التقييم النهائي.	3.23	1.53	29	متوسطة
	تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل	4.31	0.29		مرتفعة

يبين الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات درجة تطبيق

إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين، وجاءت الدرجة الكلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.31)، والانحراف المعياري الكلي (0.29)، وجاءت جميع الفقرات بدرجة مرتفعة عدا فقرتين منها بدرجة متوسطة، إذ جاءت الفقرة (26) التي تنص على "أعتبر الجميع بالمدرسة مسؤولين عن تحقيق الجودة" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.75)، وانحراف معياري مقداره (0.47)، تلتها في الرتبة الثانية الفقرة (27) التي تنص على "أشعر جميع العاملين بالمدرسة بالاحترام" بمتوسط حسابي بلغ (4.74)، وانحراف معياري مقداره (0.44)، تلتها في الرتبة الثالثة الفقرة (25) ونصها "أدعم العمل بروح الفريق في تنفيذ المهمات" بمتوسط حسابي بلغ (4.68)، وانحراف معياري مقداره (0.47)، بينما جاءت الفقرة (37) ونصها "أقل من الاعتماد

على التقييم النهائي" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.23)، وانحراف معياري مقداره (1.53).

نتائج السؤال الثاني: "ما درجة أداء المعلمين التعليمي في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة أداء المعلمين التعليمي في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين، والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة أداء المعلمين التعليمي في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأداء
15	يلتزمون بأخلاقيات المهنة.	4.52	0.63	1	مرتفعة
16	يبادرون في إنجاز المهام التعليمية.	4.36	0.63	2	مرتفعة
3	يمتلكون المهارة في تصميم الأنشطة التعليمية المناسبة.	4.19	0.47	3	مرتفعة
8	يزيدون من دافعية التلاميذ نحو التعليم.	4.14	0.75	4	مرتفعة
7	يغرسون التفكير الناقد الإبداعي لدى التلاميذ.	4.12	0.71	5	مرتفعة
20	يحرصون على النمو الذاتي من خلال التدريب.	4.12	0.68	5	مرتفعة
14	لديهم الفهم الكامل للمفاهيم الرئيسية للمادة العلمية.	4.08	0.77	6	مرتفعة
18	لديهم القدرة على تهيئة الفرص المناسبة لنمو التلاميذ.	4.08	0.59	6	مرتفعة
5	يبسرون خبرات التعلم الفعال للتلاميذ.	4.07	0.74	7	مرتفعة
13	يدركون العوامل المؤثرة في نمو التلاميذ.	4.07	0.57	7	مرتفعة
19	يتمكنون من استخدام أساليب متنوعة في التدريس.	4.07	0.55	7	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأداء
1	لديهم القدرة على تحديد الاحتياجات التعليمية للتلاميذ.	4.06	0.83	8	مرتفعة
17	يحرصون على جعل بيئة الفصل ممتعة للتلاميذ.	4.06	0.79	8	مرتفعة
12	لديهم القدرة على إيجاد التكامل بين موادهم العلمية مع المواد الأخرى.	3.98	0.73	9	مرتفعة
4	يستخدمون استراتيجيات تناسب قدرات التلاميذ.	3.94	0.73	10	مرتفعة
11	يتمكنون من طرق البحث في المادة.	3.90	0.84	11	مرتفعة
10	يبتكرون أساليب تدريسية للمادة.	3.89	0.72	12	مرتفعة
6	يشركون التلاميذ في حل المشكلات.	3.85	0.88	13	مرتفعة
2	لديهم القدرة على وضع خطط تحقيق أهداف طويلة المدى للمادة العلمية.	3.83	0.86	14	مرتفعة
9	يديرون الوقت بكفاءة داخل الفصل.	3.81	0.85	15	مرتفعة
	الأداء التعليمي للمعلمين	4.06	0.48		مرتفعة

يبين الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات درجة أداء المعلمين التعليمي في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين، إذ جاءت درجة الأداء التعليمي الكلي مرتفعة، وكان المتوسط الحسابي الكلي (4.06)، والانحراف المعياري الكلي (0.48)، وكانت جميع استجابات المديرين على الفقرات بدرجة مرتفعة، إذ جاءت الفقرة (15) التي تنص على "يلتزمون بأخلاقيات المهنة" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.52)، وانحراف معياري مقداره (0.63)، تلتها في الرتبة الثانية الفقرة (16) التي تنص على "يبادرون في انجاز المهمات التعليمية" بمتوسط حسابي بلغ (4.36)، وانحراف معياري مقداره (0.63)، تلتها في الرتبة الثالثة الفقرة (3) ونصها "يتملكون المهارة في تصميم الأنشطة التعليمية المناسبة" بمتوسط حسابي بلغ (4.19)، وانحراف معياري مقداره (0.47)،

بينما جاءت الفقرة (9) ونصها "يديرون الوقت بكفاءة داخل الفصل" بالترتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.81)، وانحراف معياري مقداره (0.85).

نتائج السؤال الثالث: هل هناك علاقة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت بأداء المعلمين التعليمي من وجهة نظر المديرين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء المعلمين التعليمي، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء المعلمين التعليمي

الأداء التعليمي للمعلمين		
0.357(**)	معامل الارتباط	تطبيق إدارة الجودة الشاملة
0.000	الدالة الإحصائية	
151	العدد	

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

يتبين من الجدول (6) وجود علاقة ايجابية دالة إحصائية بين درجة تطبيق إدارة الجودة

الشاملة وأداء المعلمين التعليمي. عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

اشتمل هذا الفصل على مناقشة نتائج الدراسة، فضلاً عن التوصيات التي تم التوصل إليها في ضوء النتائج، حسب أسئلة الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

مناقشة نتائج السؤال الأول: "ما درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين، وقد أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت كانت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (4.31)، بانحراف معياري (0.29).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام وزارة التربية في دولة الكويت بمعايير ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، والمحاولات الجادة والمستمرة من وزارة التربية في دولة الكويت لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية والعملية التعليمية، للوصول إلى الجودة والإتقان في المنتج النهائي، إذ تركز العملية التعليمية على تحقيق الجودة في جميع عناصرها سواء الطالب أو المنهج أو المعلم، أو الإدارة.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى توفر ثقافة واسعة لدى أفراد عينة الدراسة حول الجودة الشاملة ومبادئها ومعاييرها ودورها في تطوير جوانب العملية التعليمية وتحسين أداء العاملين للوصول إلى الجودة في المنتج النهائي للعملية التعليمية، وتأتي هذه الثقافة من خلال تطوير

وزارة التربية الكويتية للعاملين في وزارة التربية والتعليم، وعمل الدورات المختلفة سواء للموظفين أو للمديرين أو للمعلمين، والتي تضم المفاهيم الحديثة والتوجهات المعاصرة، والمطبقة في وزارة التربية الكويتية مثل مبادئ إدارة لجودة الشاملة.

وتدل هذه النتيجة على توفر البنية التحتية في مؤسسات التعليم العام وخاصة المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، والتي تسهم في إنجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

وقد اتفقت نتائج هذا السؤال جزئياً مع نتائج دراسة الشلول (2003) التي تراوح تقدير أفراد العينة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ما بين درجة مرتفعة إلى درجة مرتفعة جداً، واتفقت نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة الغافري (2004) التي توصلت إلى أن درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي قد جاءت بدرجة كبيرة، واتفقت مع نتائج دراسة المشاقبة (2007) التي أظهرت نتائجها أن مدى إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة في مديريات تربية محافظة المفرق في الأردن قد جاءت بدرجة كبيرة في جميع مجالات الدراسة، واتفقت مع دراسة الفاضل (2009) التي أظهرت نتائجها أن مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس الحكومية في إقليم شمال الأردن كذلك جاء بمستوى عالٍ، كما واتفقت مع نتائج دراسة الرجب (2002) التي بينت أن درجة قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة تراوحت ما بين المتوسطة والكبيرة، واتفقت مع نتائج دراسة سافاكلي وسان (Safakli & San, 2007) إذ أشارت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس والمعلمين يقومون بتقييم أنفسهم بدرجة عالية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة المستخدمة في مدارسهم.

واختلفت نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة جلال (2002)، إذ توصلت الدراسة إلى نتيجة مهمة مؤداها أن هناك محدودية انتشار لثقافة الجودة الشاملة داخل المدرسة الابتدائية في

البحرين. واختلفت مع نتائج دراسة سفنسون (Svensson, 2006) إذ أشارت نتائج الدراسة أن هناك انخفاضاً واضحاً في الفهم حول مفهوم الجودة في المواقف التعليمية المختلفة في المدارس والمنظمة التعليمية في هذه الحالة أشارت نتائج الدراسة إلى أن المدارس التي تستخدم (TQM) لم تخطط جيداً لاستخدام مبادئ الإدارة الشاملة فيها وهذا يعني الافتقار لأحد أهم عناصر التطبيق الفاعل لهذا المبادئ.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: "ما درجة أداء المعلمين التعليمي في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة أداء المعلمين التعليمي في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين، وقد أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن درجة أداء المعلمين التعليمي في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت جاءت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للأداء التعليمي للمعلمين (4.06)، بانحراف معياري (0.48)، وجاءت الفقرة (15) والتي تنص على "يلتزمون بأخلاقيات المهنة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.52)، تلتها في الرتبة الثانية الفقرة (16) والتي تنص على "يبادرون في إنجاز المهمات التعليمية" بمتوسط حسابي بلغ (4.36)، تلتها في الرتبة الثالثة الفقرة (3) ونصها "يمتلكون المهارة في تصميم الأنشطة التعليمية المناسبة" بمتوسط حسابي بلغ (4.19)، بينما جاءت الفقرة (9) ونصها "يديررون الوقت بكفاءة داخل الفصل" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.81).

وتعزى نتيجة هذه الدراسة إلى الجهد الذي تبذله وزارة التربية الكويتية في تأهيل وتدريب المعلمين، والتطوير والتحديث المستمر في جهاز الإشراف الذي بدوره يقوم بتطوير المعلمين ومتابعة أدائهم التعليمي.

كما تعزى هذه النتيجة إلى التغيير الثقافي والتطور التكنولوجي وسهولة تطوير الذات، فالمعرفة أصبحت في متناول الجميع، ويستطيع الفرد الحصول عليها في المكان والزمان الذي يناسبه، وهذا أدى إلى تطوير المعلمين لأدائهم التعليمي، مما انعكس على نتائج الدراسة فجاءت بدرجة مرتفعة.

ولم يجد الباحث في حدود اطلاعه أي دراسة أجريت في مجتمع المدارس اتفقت في نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية. واختلفت نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة الهاشم (2002) التي أشارت إلى أن المعلمين والمعلمات أفراد عينة البحث تمكنوا من أداء كفايتي تخطيط الدرس وتنفيذه بمستوى متوسط (ما دون المستوى المطلوب).

مناقشة نتائج السؤال الثالث: هل هناك علاقة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت بأداء المعلمين التعليمي من وجهة نظر المديرين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء المعلمين التعليمي، وقد أظهرت نتائج هذا السؤال وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء المعلمين التعليمي.

وتفسر هذه النتيجة بأن فلسفة الجودة الشاملة تقوم على تحسين أداء العاملين وتزويدهم بالقوة والسلطة لعمل ما هو ضروري؛ لتحقيق الأهداف التربوية المرجوة، والمخطط لها، كما

يؤدي تحسين أداء العاملين إلى فتح المجال لإبداعاتهم واستخدام قدراتهم العقلية في جانب مهم منه، وتوفير الإمكانيات اللازمة لممارسة مسؤولياتهم في وحداتهم.

كما أن الحاجة إلى تحسين أداء العاملين مطلب مهم في إدارة الجودة الشاملة، ركز عليه ديمينج (Deming) في مبادئه الأربعة عشر، إذ يرجع مجالات تحسين أداء العاملين من خلال خمس نقاط هي: مأسسة التدريب، وتكوين الثقة، وإحداث مناخ إبداعي، وكذلك التخلص من التهديد وتشجيع التعليم والتحسين الذاتي لكل واحد في المنظمة، كما ركز جوران (Juran) على مضمون مفهوم تحسين أداء العاملين من خلال تفويض الصلاحيات لقوة العمل (Workforce) لتصبح بأكبر حجم ممكن، والتركيز على تحسين أداء العاملين عند جوران يظهر كذلك من خلال مفهوم الرقابة الذاتية للعاملين، حيث أنه يركز على ضرورة إطلاعهم على أهداف وحداتهم وأدائهم الحقيقي (الدسوقي، 2010)

ويلعب أداء العاملين دوراً خاصاً في تحسين الجودة، فإدارة الجودة الشاملة تتطلب أشخاصاً قادرين على التغيير في طرق العمل المبني على الفهم العميق للنظام الحالي، مما يجعل القيادة ملتزمة باحتواء العاملين كجزء مكمل لإدارة الجودة الشاملة.

اتفقت نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة سابييهاني، ويدلي، وعبد الله (Sabihini, Widhy & Abdullah, 2010) حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة يزيد من فاعلية الإدارة التربوية في مواقف التعليم المختلفة .

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يأتي:

1. توصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة كان مرتفعاً وعليه ينبغي الاستمرار في الحفاظ على هذه النتيجة من خلال استمرار عقد دورات تدريبية، وتفعيل نظام المراقبة والتقييم والمتابعة الميدانية.
2. توصلت الدراسة إلى أن درجة أداء المعلمين التعليمي في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت كانت بدرجة عالية، وهذا يدفع وزارة التربية في دولة الكويت إلى المحافظة على هذا المستوى واستمرار تحديث برامج التدريب والتطوير التي تستهدف تحسين أداء المعلمين التعليمي.
3. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء المعلمين التعليمي، وعليه ينبغي الاستمرار في اعتماد وزارة التربية الكويتية على إدارة الجودة الشاملة كمدخل مهم لتطوير أداء المعلمين التعليمي.
4. إجراء دراسات أخرى حول إدارة لجودة الشاملة في مراحل التعليم المختلفة في وزارة التربية الكويتية.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

أبو نبعة، عبدالعزيز ومسعد، فوزية. (1998). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بحوث مؤتمر التعليم العالي في ضوء متغيرات العصر. العين: دولة الإمارات العربية المتحدة.

احمد، احمد إبراهيم. (2003). الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية. الإسكندرية: دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر

أيوب، علي محمد. (2000). تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

برقعان، احمد. (2001). تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حزموت. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة أسيوط، مصر.

البيلالي، حسن وطعيمه، رشدي وسليمان، سعيد والنقيب، عبد الرحمن وسعيد، محسن والبندري، محمد وعبدالباقي، مصطفى. (2006). الجودة الشاملة في التعليم. عمان: دار المسيرة للنشر.

التميمي، فواز. (2008). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو. عمان: جدارا للكتاب العالمي، واريد: عالم الكتب

الجلاد، ماجد زكي. (2004). دور المشرفين التربويين في تحسين الأداء التدريسي لمعلمي التربية الإسلامية في الأردن. أبحاث اليرموك، 14، (2): 1577-1606.

جلال، محمود أسامة. (2002). مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمملكة البحرين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3، (3): 212-214.

جودة، محفوظ أحمد. (2009). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الحداد، عواطف إبراهيم. (2009). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

الحسيان، محمد هزاع. (2005). التطوير الإداري في مؤسسات التعليم العام في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

حمود، خضير كاظم. (2002). إدارة الجودة وخدمة العملاء. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

خضر، غازي محمد أحمد. (2004). درجة ملائمة إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

خليل، أحمد سيد والزهيري، إبراهيم. (2001). إدارة الجودة الشاملة في التعليم وإمكان الإفادة منها في مصر. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. القاهرة: جامعة عين شمس.

الحوالدة، ناصر. (2004). دور مشرف التربية الإسلامية في تحسين أداء معلمي مادة التربية الإسلامية في المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. دراسات، 29، (2): 364-380.

الدسوقي، عيد أبو المعاطي. (2010). جودة واعتماد مؤسسات التعليم. القاهرة: المكتب الجامعي الحديث.

دعيبس، مروان. (1999). الأداء والتقييم في المرحلة المتوسطة. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع

دلاشة، وليد واصف. (2006). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية العربية داخل الخط الأخضر. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد الأردن.

الراسبي، ناصر بن هلال. (2004). تطوير التعليم الثانوي وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الرجب، غازي يوسف. (2002). مدى قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة في محافظة اربد. رسالة ماجستير غير منشورة، إربد، الأردن.

رضوان، أحمد محمود. (2007). تصميم برنامج تدريبي لتلبية الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في الأردن في ضوء معايير الجودة الشاملة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

رواقه، غازي ضيف الله ومحمود، يوسف السيد والشلبي، عبدالله علي. (2005). تقويم الأداء التدريسي لمعلمين حديثي التخرج من كليات التربية للمعلمين والمعلمات في سلطنة عمان. مجلة جامعة دمشق، 21، (2): 131-128.

الزواوي، خالد . (2003). الجودة الشاملة في التعليم. القاهرة : مجموعة النيل العربية. زيدان، سلمان. (2010). إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

السامرائي، مهدي صالح. (2007). إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي.

عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.

السعود، راتب. (2002). إدارة الجودة الشاملة نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في

الأردن. مجلة جامعة دمشق، 18 (2): 55-101.

سكتاوي، عبدالمك محمد. (2004). إدارة الجودة الشاملة وإمكانية استخدامها في إدارة

مدارس تعليم البنين بمدينة مكة المكرمة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم

القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية .

الشلول، عبد الرحمن حمدان. (2003). اتجاهات رؤساء الأقسام والمديرين نحو تطبيق مبادئ

إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد. رسالة ماجستير غير

منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الطويل، هاني. (2007). الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عبد العليم، أسامة محمد والشريف، عمر أحمد. (2010). المداخل الإدارية الحديثة في التعليم.

عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

عبد المحسن، توفيق. (1998). تخطيط ومراقبة جودة المنتجات. القاهرة: جامعة الزقازيق.

عبد الهادي، محمود والراوي، محمد. (1998). إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بين

النظرية والتطبيق. بحوث مؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي. العين: جامعة

الإمارات العربية، 685-733.

عبوي، زيد. (2006). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

العتيبي، محمد عبد المحسن. (2007). المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء المعلمين
بمرحلة التعليم العام. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية،
الرياض، المملكة العربية السعودية.

العثمان، شهاب أحمد. (2004). نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في نظام التعليم
العام الحكومي. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

عطاري، عارف توفيق والشنفري، عبد الله مبارك. (2005). دراسة عوامل مختارة مؤثرة في
تقويم أداء المعلمين في سلطنة عمان. دراسات العلوم التربوية، 32، (2): 243-258.

علاونة، معزوز (2004). مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية
الأمريكية من وجهات نظر أعضاء هيئتها التدريسية. بحدث مقدم إلى مؤتمر النوعيات
في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة رام الله فلسطين 3-5 يونيو.

علوان، قاسم نايف. (2005). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001-2000، بيروت:
دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عليما، صالح ناصر. (2004). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق
ومقترحات التطوير. عمان: دار الشروق.

الغافري، صالح. (2004). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي في
سلطنة عمان كما يتصورها مديرو المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة
اليرموك، اربد، الأردن.

الغامدي، طلال. (2002). إدارة الجودة الشاملة وفرص تطبيقها في المدارس العربية. رسالة
ماجستير غير منشور، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الغانم، عبد العزيز. (2000). ملامح الإدارة المدرسية المطورة لتحقيق الجودة الشاملة بدولة الكويت، المجلة التربوية، (15): 25-41.

الفاضل، محمد محمود. (2009). علاقة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مدارس إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظر المعلمين. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الفضل، مؤيد عبد الحسين والطائي، يوسف حليم. (2004). إدارة الجودة الشاملة من المستهلك (منهج كمي). عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

اللوزي، عباس. (1995). الجودة الشاملة. عمان: جامعة الإسراء.

المحياوي، قاسم نايف. (2006). إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وتطبيقات. عمان: دار الشروق.

المشاقبة، محمد علي. (2007). مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية والمعوقات التي تحول دون تطبيقها بفاعلية كما يراها مديرو ومديرات المدارس الحكومية في محافظة المفرق وتصوراتهم المستقبلية للحلول. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

النيهاني، مريم. (2001). تطوير إدارة الدراسات العليا بجامعة السلطان قابوس في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط، عُمان.

نجم، عبود نجم. (2010). إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

النعيمي، محمد عبد العال وصويص، راتب جليل. (2008). **تحقيق الدقة في إدارة الجودة مفاهيم وتطبيقات**. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.

الهاشم، ناجي الهاشم. (2002). مستوى أداء معلمي المواد الاجتماعية للصف السادس الابتدائي بمملكة البحرين في ضوء الكفايات التدريسية الأساسية. ملخص رسالة ماجستير منشور، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، 4، (1): 252-253.

الهمشي، بدر رشدان. (2008). **تصورات معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الوادي، محمود حسن ونزال، عبدالله إبراهيم وسمحان، حسين محمد. (2010). **إدارة الجودة الشاملة**. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

وزارة التربية الكويتية. (2000). **ضبط جودة التعليم في المرحلة الابتدائية بدولة الكويت**، مركز البحوث التربوية والمناهج بوزارة التربية في دولة الكويت.

اليافعي، علي عبد الله. (2003). برنامج لتطوير الأداء المهني لمعلم الدراسات الاجتماعية بالمرحلة الابتدائية في دولة قطر في ضوء الاحتياجات التدريسية، **مجلة مركز البحوث التربوية والنفسية**، 2، (1): 264-265.

اليحيوي، صبرية بنت مسلم سليم. (2004). **تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم العام للبنات في المملكة العربية السعودية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.

- Gopal, K., Abdul Malek, T & Tambi, W. (1999). Comparative study of quality practices in higher education institutions in the U.S and Malaysia. **Total Quality Management & Business Excellence**, 10 (3): 357-371.
- Bakker, A & Bal, P.(2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, 83 (1):189-206.
- Boon, K. and Arumugam, A. (2005). Does soft TQM predict employee attitudes? **The TQM magazine**, 17 (3): 279- 289.
- Chughtai, A & Buckley, F. (2010). Assessing the effects of organizational identification on in-role job performance and learning behavior. **Personnel Review**, 39, (2): 242-258.
- Chung, K & Chiahung, H.(2009). The influence of transformation leadership on workplace relationship and job performance. **Social Behavior & Personality: An International Journal**. 37, (8), 1129-1142.
- Cornin, M. (2004). Continuous improvement in a New York state school district: A case study. **Dissertation Abstracts International** .65 (4): 18- 25.
- Crosby, P. (1979). **quality is force** : the art of making quality certain . New York: Me Grew- Hill Book Company.
- David, G & Stanley, E. (2000). **Quality management introduction services**. New Jersey, USA. Prentice Hall inc. 3rd .
- Deming W. (1982). **Quality productivity and competitive position**. Cambridge . Massachusetts institute of technology.
- Enueme, C. & Egwunyenga, E. (2008). Principals' instructional leadership roles and effect on teachers' job performance: A case study of

- secondary schools in Asaba Metropolis, Delta State, **Nigeria. Journal of Social Sciences**, 16 (1): 13-17.
- Evans, J. & Dean, J. (2003). **Total quality management, organization, and strategy**, 3rd, USA: South-Western.
- Fiehn Barbara. (2000). **TQM- continuous improvement in the school library media center northern Illinois**. University USA.
- Hernandez, J. (2002). Total quality management in education: The application of TQM in a Texas School District. **Dissertation Abstracts International**, 62 (11): 36- 39.
- Juran, J. & Godfrey, D. (2000). **Total Quality Management: From Juran's Quality Handbook**. Singapore: Mc Graw-Hill.
- Katsuno, M. (2010). Teacher evaluation in Japanese schools: an examination from a micro-political or relational viewpoint. **Journal of Education Police**. 25, (3): 293-307.
- Kruger, V. (2001). Main schools of TQM: The Big Five. **The TQM Magazine**. 13 (3): 146- 155.
- Leonard, D & Mc Adam, R. (2002). The Strategic impact and implementation of TQM. **The TQM Magazine**. 14, (2): 51-54.
- Lindl, C. (2001) The teachers, stress and its implications schools an organization: How can TQM help. **Education**. 121(2): 378 -391.
- Ljungstrom, M. & Klefsjo, B.(2002). Implementation obstacles for a work development-oriented TQM strategy. **Total Quality Management**. 13, (1): 621-626
- Okland, J. (2000). **Total quality management: Text with cases**, second edition, Oxford: Butterworth Heinemann.
- Sabihini, Y, Widhy, T, Abdullah, M. (2010). An experimental study of total quality management application in learning activity: Indonesia's case study. **Journal of Social Sciences** 4 (1):1- 21.

- Safakli, O & San, E. (2007). The appropriateness of principal, teacher and student elements to TQM in learning environment: Case of secondary school in northern Cyprus. **Transnational Management**, 12 (3): 39- 44.
- Svensson M. (2006). TQM-based self-assessment in the education sector: Experiences from a Swedish upper secondary school project **3Quality Assurance in Education**, 14, (4): 299-323.
- Svensson, G and Wood, Q. (2005). Corporate ethics in TQM: management. **Higher Education**. 54 (2): 129-14.
- Tallha, M. (2004). Total Quality Management (TQM) An Overview. **The Bottom Line: Managing Library Finances**. 17: 15-18.
- VanEmmerik, I. (2008). It is not only mentoring: The combined influences of individual- level and team- level support on job performance. **Career Development International**, 13, (7): 575-593.
- Wilkinson. A.(2004). Quality and the human factor. **Total Quality Management**. (on line). Available: file:// www.Emeraldinsight.com.
- Leng, E. (2009). Total quality management principles that influence the integration of information and communications technology into the classroom. **The Asia-Pacific Education Researcher**. 18 (2): 317-327

ملحق رقم (1)

إستبانتى الدراسة

استبانتا إدارة الجودة الشاملة

المدير الفاضل/ المديرة الفاضلة

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء بدراسة علمية بهدف الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، وتسعى الدراسة إلى التعرف على " درجة تطبيق إدارة الجودة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بأداء المعلمين التعليمي من وجهة نظر المديرين"

أرجو التفضل بالإجابة عن جميع فقرات الاستبانة المرفقة، وذلك بوضع إشارة (√) عند الجزء الذي تزونه صحيحاً، ولما كانت الدراسة لأغراض البحث العلمي فقط، أرجو عدم ذكر الاسم، لأن الهدف هو توفير بيانات عامة.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم
إعداد الطالب: فيصل الفايز
إشراف: أ.د. عبدالجبار البياتي
جامعة الشرق الأوسط

فقرات الاستبانة

رقم	الفقرة	درجة تطبيق إدارة الجودة			
		قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة
1.	أحرص على تشكيل فريق للجودة بالمدرسة				
2.	أخصص الوقت الكافي لنشر ثقافة الجودة بالمدرسة.				
3.	أؤمن بالنظرة الإيجابية لجميع العاملين مهما كانت قدراتهم.				
4.	أطبق معايير تقييم أداء العاملين بالمدرسة بموضوعية.				
5.	أبسط إجراءات العمل بالمدرسة.				
6.	أدرس بواقعية البيئة الداخلية للمدرسة وما بها من موارد.				
7.	أضع رؤية موحدة لدور المدرسة لدى جميع العاملين فيها.				
8.	أستفيد من تجارب المؤسسات الأخرى في التخطيط بما يناسب طبيعة عمل المدرسة.				
9.	أحدد الأهداف المستقبلية للمدرسة على أسس مقبولة.				
10.	أضع احتياجات المستفيدين من المدرسة معيارا للجودة.				
11.	أحدد بدقة المستفيدين داخليا وخارجيا من المدرسة.				
12.	أسعى للتعرف على توقعات المستفيدين من المدرسة.				
13.	أراعي الفروق الفردية بين العاملين في المدرسة.				
14.	أهتم بجميع جوانب شخصية المعلم.				

درجة تطبيق إدارة الجودة					الفقرة	ترتيب
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					أفتح قنوات اتصال فعالة مع جميع منتسبي المدرسة.	15.
					أضع احتياجات المعلم أساساً في برامج التدريب المخصصة له.	16.
					أحرص على تدريب المستجدين بشكل مكثف.	17.
					أبنى برامج تدريبية مستمرة لنمو العاملين بالمدرسة.	18.
					أمنح كثيراً من الصلاحيات للعاملين.	19.
					أشرك جميع العاملين في اتخاذ القرارات المدرسية.	20.
					أوفر بيئة عمل إيجابية مريحة.	21.
					أشرح وسائل التقييم لأداء العاملين بالمدرسة.	22.
					أعتمد على الكم والكيف في الأداء.	23.
					أدعم المناقشة وإبداء الرأي في القضايا المختلفة.	24.
					أدعم العمل بروح الفريق في تنفيذ المهمات.	25.
					أعتبر الجميع بالمدرسة مسؤولين عن تحقيق الجودة.	26.
					أشعر جميع العاملين بالمدرسة بالاحترام.	27.
					أضع نظاماً للحوافز معلناً للجميع.	28.
					أقتنص الفرص لتقدير جهود العاملين عن انجاز الأعمال.	29.
					لدي قاعدة بيانات كاملة عن المدرسة.	30.
					أخذ القرارات بناء على الحقائق المدعمة بالبيانات.	31.
					أعتبر جميع العاملين بالمدرسة مصدراً	32.

درجة تطبيق إدارة الجودة					الفقرة	ترتبه
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					للمعلومات.	
					أخضع جميع البيانات للتحقيق	33.
					أحرص على وجود نظام لجمع البيانات عن المدرسة.	34.
					أعالج مرحليا ما يظهر من مشكلات أثناء أداء العمل.	35.
					أؤكد على أداء العمل الصحيح من المرة الأولى.	36.
					أقلل من الاعتماد على التقييم النهائي.	37.

استبانتى الدراسة استبانة الأداء التعليمى

المدير الفاضل/ المديرة الفاضلة

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء بدراسة علمية بهدف الحصول على درجة الماجستير فى الإدارة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، وتسعى الدراسة إلى التعرف على " درجة تطبيق إدارة الجودة فى المرحلة المتوسطة فى دولة الكويت وعلاقتها بأداء المعلمين التعليمى من وجهة نظر المديرين"

أرجو التفضل بالإجابة عن جميع فقرات الاستبانة المرفقة، وذلك بوضع إشارة (٧) عند الجزء الذى ترونه صحيحاً، ولما كانت الدراسة لأغراض البحث العلمى فقط، أرجو عدم ذكر الاسم، لأن الهدف هو توفير بيانات عامة.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم
إعداد الطالب: فيصل الفايز
إشراف: أ.د. عبدالجبار البياتى
جامعة الشرق الأوسط

فقرات الاستبانة

رقم	الفقرة	درجة الأداء التعليمي للمعلمين			
		متدني جداً	متدني	متوسط	عالي
1.	لديهم القدرة على تحديد الاحتياجات التعليمية للتلاميذ.				
2.	لديهم القدرة على وضع خطط تحقيق أهداف طويلة المدى للمادة العلمية.				
3.	يمتلكون المهارة في تصميم الأنشطة التعليمية المناسبة.				
4.	يستخدمون استراتيجيات تناسب قدرات التلاميذ.				
5.	يبسرون خبرات التعلم الفعال للتلاميذ.				
6.	يشركون التلاميذ في حل المشكلات.				
7.	يغرسون التفكير الناقد الإبداعي لدى التلاميذ.				
8.	يزيدون من دافعية التلاميذ نحو التعليم.				
9.	يديرون الوقت بكفاءة داخل الفصل.				
10.	يبتكرون أساليب تدريسية للمادة.				
11.	يتمكنون من طرق البحث في المادة.				
12.	لديهم القدرة على إيجاد التكامل بين موادهم العلمية مع المواد الأخرى.				
13.	يدركون العوامل المؤثرة في نمو التلاميذ.				
14.	لديهم الفهم الكامل للمفاهيم الرئيسية للمادة العلمية				
15.	يلتزمون بأخلاقيات المهنة.				
16.	يبادرون في إنجاز المهمات التعليمية.				
17.	يحرصون على جعل بيئة الفصل ممتعة للتلاميذ.				
18.	لديهم القدرة على تهيئة الفرص المناسبة لنمو التلاميذ.				
19.	يتمكنون من استخدام أساليب متنوعة في				

درجة الأداء التعليمي للمعلمين					الفقرة	ترقية
عالي جداً	عالي	متوسط	متدني	متدني جداً		
					التدريس.	
					يحرصون على النمو الذاتي من خلال التدريب.	20.

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	أسماء المحكمين	التخصص	مكان العمل
1.	د. مبارك الهاجري	إدارة تربوية	كلية التربية الأساسية/ الكويت
2.	د. محسن الصالحي	إدارة تربوية	كلية التربية الأساسية/ الكويت
3.	د. سلطان الديحاني	إدارة تربوية	جامعة الكويت
4.	د. غادة خالد	إدارة تربوية	جامعة الكويت
5.	د. أحمد الحلواني	إدارة تربوية	جامعة الكويت
6.	د. فهد العتيبي	إدارة تربوية	جامعة الكويت
7.	د. عبدالله الغريب	إدارة تربوية	جامعة الكويت
8.	د. محمد طالب الكندري	أصول تربوية	كلية التربية الأساسية/ الكويت

الملحق رقم (3)

كتب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط

MEU جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
MIDDLE EAST UNIVERSITY FOR GRADUATE STUDIES

Date:
Number:

عمادة شؤون الطلبة

التاريخ: 20/2/2010
الرقم: س. ش. ط. / ٩٢٠

لمن يهمه الامر

تحية وطيبة وبعد،،

أرجو تسهيل مهمة الطالب فيصل عايد الفايز ورقمه الجامعي (٤٠٠٨١٠١١٠) للعمل على توزيع استبانته على المدراء و المعلمين في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم الكويتية ، و ذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة و قيادة تربوية ، علماً بأن المعلومات ستكون سرية لغايات البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،

عميد شؤون الطلبة

د. محمود الحديدي

د. محمد موزة الحمادي
عميد شؤون الطلبة


هاتف: +٩٦٢٦ ٤٧٩٠٢٢٢ فاكس: +٩٦٢٦ ٤١٢٩٦١٣ ص.ب: ٤٢، عمان ١١٦١٠، الأردن
Tel: +9626 4790222 Fax: +9626 4129613 P.O. Box 42, Amman 11610, Jordan

e-mail: info@meu.edu.jo website: www.meu.edu.jo

الملحق (4)
كتب تسهيل المهمة من وزارة التربية في دولة الكويت

75/30/EA0026899/10/10000

دولة الكويت



Ministry of Education
Office Of Under Secretary

مكتب الوكيل المساعد للتعليم العام

Ref : _____

Date : _____

المرجع: ٢٠١٠ - ٤ - ١٥

التاريخ: ٢٠١٠ - ٤ - ١٥

السادة / مديري عموم المناطق التعليمية ،
تحية طيبة ، وبعد ،،،


المحترمين.

الموضوع : تسهيل مهمة الباحث/ فيصل عابد الفاييز

بالإشارة إلى كتاب عميد شؤون الطلبة - جامعة الشرق الأوسط رقم (92) المؤرخ 2010/2/20م ، يرجى الإيعاز إلى من يلزم لتسهيل مهمة الباحث لتوزيع الاستبانة المرفقة .

مع خالص التحية .

الوكيل المساعد للتعليم العام



مسنى حماد اللوثناني
الوكيل المساعد للتعليم العام



وزارة التربية
الوكيل المساعد للتعليم العام

نسخة ١ - الوكيل المساعد للتعليم العام
- الملف
- التاريخ
A2693

ص.ب. ٧ الصفاة - الرمز البريدي 13001 الكويت - هاتف: ٢٤٨١٥٠١١ - ٢٤٨٣٥٧٤٣ - فاكس: ٢٤٨٣٥٧٣٣ - تليكس: ٢٣١٦٦
P.O.Box : 7 Safat. Code No. 13001 Kuwait - Tel : 24815011 - 24835743 - Fax : 24835733 - Telex : 23166
E-mail : pesector@moe.edu.kw

حصّة ٢٠١٠/٤١٠٠
١٩ أبريل ٢٠١٠



MINISTRY OF EDUCATION
AL-Jahra Education Area
General Manager Office



وزارة التربية
الإدارة العامة لمنطقة الجهراء التعليمية
مكتب المدير العام

التاريخ : ١٩ أبريل ٢٠١٠

الرقم : 025068

نشرة خاصة
بالمدارس المتوسطة للبنين والبنات

السيدات والسادة المحترمين / مديري ومديرات المدارس

تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع : تسهيل مهمة الباحث / فيصل عايد الفايز

بالإشارة إلى كتاب التوكيل المساعد للتعليم العام رقم /٥٦٤٩/ بتاريخ ٢٠١٠/٤/١٥م بشأن الموضوع أعلاه .
فيرجى التكرم بتسهيل مهمة الباحث المذكور في توزيع استبانة دراسته حول (درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت) على حضراتكم والمعلمين والمعلمات بمدارسكم .
هذا للعلم واللازم .

مع خالص التحية والتقدير ،،،

مدير عام منطقة الجهراء التعليمية بالإنابة
أ. لطيفه العجيل

لطيفه محمد العجيل
المسئول
منطقة الجهراء التعليمية بالإنابة



وزارة
الإدارة العامة لمنطقة الجهراء التعليمية
مكتب المدير العام

نسخة لكل من :-

- مكتب المدير العام .
- إدارة الشؤون التعليمية .
- مراقبة التعليم الثانوي .
- التوجيه الفني للتعليم بالمنطقة .
- الملف ٢٠١٠/٤/١٨ .

إدارة الأنشطة التربوية	إدارة الشؤون الإدارية والفنية	إدارة الشؤون التعليمية	مكتب المدير العام
Tel : 4584126	Tel : 4582206	Tel : 4583358	Tel : 4583309
Fax : 4584120	Fax : 4582207	Fax : 4583307	Fax : 4583350

www.pe-jea@moe.edu.kw